Services aux sociétés privées
Perspectives d'affaires[MD]

# Vision à long terme*

## Rapport du sondage Perspectives d'affaires[MD] mené en 2008 auprès de sociétés privées canadiennes

*penserinteractif

PRICEWATERHOUSECOOPERS

# Perspectives d’affaires[MD]

Dans le présent rapport, vous trouverez les résultats de notre quatrième sondage annuel Perspectives d’affaires mené auprès de sociétés privées canadiennes. Cette année, nous avons interviewé 574 dirigeants d’entreprises à la grandeur du pays, lesquels ont bien voulu nous faire part de leurs réflexions sur un grand nombre de questions qui ont une incidence sur leurs activités à court et à long terme.

L’étude sur le terrain a été effectuée en juillet 2008. Depuis lors, nous faisons face à l’une des pires crises financières de l’histoire.

Il est évident que les événements des deux derniers mois ont modifié les perspectives à court terme de nombreuses entreprises et de leurs propriétaires. Nous avons envisagé la possibilité de laisser tomber la publication du présent rapport, mais avons conclu que les données qui s’y trouvent constituent un important dossier historique et que les tendances observées de même que les commentaires fournis contiennent toujours les principaux éléments qui permettent de survivre à une crise malgré un avenir à court terme totalement imprévisible.

Notre expérience démontre que les sociétés privées canadiennes sont fermement ancrées dans la réalité et bien préparées pour réagir avec succès aux circonstances actuelles. En fait, il est possible de miser sur la vigueur relative du secteur des sociétés privées et d’en ressortir plus fort à la fin de cette crise.

À nous de privilégier une vision à long terme!

**Eric Andrew**
Leader national des SSP
PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.


20
21
22
23
24
10,5
30
36
38
37

# Table des matières

# Perspectives économiques mondiales 2008-2009

**Patricia Croft**
Économiste en chef et
vice-présidente
Phillips, Hager & North
Investment Management Ltd.
Toronto (Ontario)
www.phn.com

Le mois d'août 2008 marquait le premier anniversaire de la crise du crédit, événement qui n'avait rien de réjouissant. Il y a un an environ, tous s'entendaient pour dire que la crise se limiterait aux hypothèques à risque aux États-Unis et que les conséquences sur l'activité économique réelle seraient négligeables. Personne ne se doutait que la crise s'étendrait à d'autres pays. Mais bien des choses ont changé depuis. Après un peu plus d'un an, la crise du crédit s'est aggravée et intensifiée, ébranlant le système financier mondial et paralysant l'activité économique à l'échelle planétaire.

Nous traversons actuellement la pire crise du crédit depuis la Crise de 1929. Les marchés des actions à l'échelle mondiale ont enregistré des baisses parmi les plus importantes de leur histoire. Des politiques sans précédent ont été adoptées partout dans le monde pour remédier à la situation. Au début d'octobre, les dirigeants des banques centrales du monde entier ont tous pour une rare fois assoupli les politiques monétaires – même la Chine a suivi le mouvement. Les gouvernements sont intervenus en fournissant des capitaux aux institutions financières en faillite. Mais ces mesures n'ont pas réussi à apaiser les marchés financiers mondiaux, la confiance entre les institutions financières s'étant effritée.

Avec les États-Unis en tête, le rythme de la croissance mondiale a ralenti sensiblement. La récession qui frappe actuellement ce pays est liée à une baisse de la consommation, mais s'explique également par les faibles dépenses en capital des entreprises, celles-ci ayant été privées des capitaux qui leur sont si essentiels. Plus la crise du crédit se prolongera, plus le risque pour l'économie mondiale augmentera. L'Europe, le Royaume-Uni et le Japon sont presque en récession, et même des forteresses économiques comme l'Inde et la Chine ressentent les répercussions du resserrement du système financier mondial. Le Canada n'est pas à l'abri de la crise; toutefois, selon les prédictions du Fonds monétaire international, le Canada sera le leader mondial sur le plan de la croissance tant cette année que l'année prochaine, bien qu'à un taux anémique d'environ 1 %.

Le marché de l'habitation aux États-Unis continue de subir les soubresauts de la crise du crédit, les prix des maisons ayant baissé de 20 % par rapport aux sommets de 2006, si bien que de nombreux propriétaires se retrouvent dans une situation financière précaire. La Mortgage Bankers Association estime qu'au premier trimestre de 2008, 1 hypothèque sur 11 était en souffrance ou sous ordonnance de forclusion, soit le taux le plus élevé jamais enregistré depuis 1979. Parallèlement, le marché de l'emploi s'est détérioré pendant neuf mois consécutifs, ce qui a entraîné une augmentation sensible du taux de chômage, lequel a atteint 6,1 %, soit le niveau le plus élevé du cycle. Cela a évidemment ébranlé la confiance des consommateurs.

Aux États-Unis, les perspectives d'avenir reposent entre les mains des consommateurs, étant donné notamment que les dépenses de consommation représentent un taux quasi-record de 71 % de l'activité économique. Le secteur de l'habitation continue de menacer sérieusement ces perspectives. Des signes de stabilité des prix des maisons nous rendraient plus optimistes à l'égard du marché de consommation et du secteur financier, mais les cycles immobiliers s'étendent habituellement sur plusieurs années. Les efforts gouvernementaux en vue de soutenir le marché ont eu peu d'effet jusqu'à maintenant. La décision audacieuse prise en septembre de mettre sous tutelle Fannie Mae et Freddie Mac (qui ensemble détiennent ou garantissent quelque 5,3 billions de dollars de prêts hypothécaires résidentiels, ou près de la moitié de l'encours de la dette du marché de l'habitation) aura pour effet de réduire les taux hypothécaires, mais ne contribuera pas à mettre fin à la crise du crédit et n'aura aucune incidence sur le ralentissement de l'activité économique. La Réserve fédérale américaine a sabré les taux de financement à un jour, lesquels sont passés de 5,25 % à 1,5 %; cependant, les taux des prêts hypothécaires à plus long terme ont augmenté en raison de la mauvaise posture des marchés du crédit. Pendant ce temps, les banques ont resserré considérablement leurs politiques de prêt, réduisant ainsi l'incidence des mesures d'assouplissement prises par la Réserve fédérale. Un cercle vicieux s'est installé : le ralentissement économique incite les prêteurs à redoubler de prudence, ce qui affaiblit davantage l'économie.

À notre avis, il ne faut pas s'attendre à une amélioration de l'économie américaine avant que ne se soit écoulée une bonne partie de 2009 et que l'économie réelle commence à bénéficier de l'incidence tardive des mesures radicales mises en place par la Réserve fédérale américaine, tandis que

les préoccupations liées au crédit s'atténuent et que d'autres mesures éventuelles de relance budgétaire aident à stimuler la croissance. La dégringolade des prix du pétrole est un facteur favorable. Le marché de l'habitation constitue l'élément clé – les prix pourraient se stabiliser d'ici les 6 à 12 prochains mois puisque la baisse marquée des mises en chantier s'est traduite par une diminution de l'offre de maisons neuves et que les prix à la baisse pourraient attirer des acheteurs, mais il faudrait, entre-temps, venir à bout du problème de l'important excédent du nombre de maisons neuves.

On a noté récemment certains signes de ralentissement de l'économie canadienne malgré une hausse record du nombre d'emplois en septembre. Les prix des produits de base ont chuté, ce qui aura des répercussions sur les provinces riches en ressources, tandis que les marchés de l'habitation ont reculé considérablement partout au pays. En juillet, pour la première fois en 10 ans, les prix des maisons existantes ont fléchi dans l'ensemble du Canada sur une période de un an. La Banque du Canada a abaissé les taux d'intérêt à 2,5 %, mais les conditions de crédit se sont resserrées en raison de la hausse des coûts de financement des banques canadiennes. Toutefois, le système financier canadien est un modèle de stabilité – nos banques sont bien capitalisées et sont fin prêtes à passer au travers de la crise. Dans un revirement subit de la situation économique, le dollar canadien a dégringolé pour se retrouver sous la barre des 85 cents américains à la mi-octobre. La chute du dollar canadien devrait apporter un certain soulagement au secteur manufacturier en difficulté, mais aura une incidence moins favorable sur la demande étrangère. Les plus grands risques pour le Canada sont la gravité et la durée du ralentissement économique aux États-Unis ainsi que les risques de pertes liées aux tendances à la baisse des produits de base.

La crise ne sévit pas qu'en Amérique du Nord. On observe des signes de ralentissement partout dans le monde. Les marchés de l'habitation au Royaume-Uni, en Irlande, en Espagne et en Nouvelle-Zélande subissent d'énormes pressions, ce qui mine la confiance des consommateurs et freine l'activité économique. Le PIB de la zone euro s'est contracté au deuxième trimestre pour la première fois en 10 ans, principalement en raison d'une faible croissance en Italie ainsi qu'en France et en Allemagne où on s'attendait à une croissance plus ferme. Au Royaume-Uni, la croissance économique a stagné au deuxième trimestre pour s'établir à un taux supérieur à celui d'il y a un an d'à peine 1,4 %, soit la performance la plus faible enregistrée depuis 1992. Par aillleurs, les dépenses des ménages ont diminué sensiblement et les prix des maisons continuent de baisser.

L'économie du Japon montre aussi des signes d'essoufflement, dont une croissance anémique principalement attribuable à la faiblesse des dépenses de consommation et le recul des exportations. Il existe un déséquilibre grave entre le prix des exportations et celui des importations. En effet, la hausse du prix des importations a entraîné le retour de l'inflation, ce qui constitue un obstacle supplémentaire pour les consommateurs.

La croissance économique des marchés émergents a tenu le coup assez bien jusqu'ici, mais commence, elle aussi, à donner des signes de faiblesse. On constate un ralentissement de la croissance des exportations de la Chine, et les consommateurs sont touchés par l'effet de richesse négatif d'une dégringolade de 70 % des cours des actions. L'Inde est aux prises avec une inflation galopante. La croissance relativement solide des économies du bloc BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) se poursuit à moyen terme, mais ces économies font face à des difficultés cycliques, notamment l'inflation qui réduit le revenu disponible des particuliers. Par ailleurs, la politique monétaire de ces pays, sauf celle du Brésil, demeure souple.

Une récession guette l'économie mondiale. Ce sont surtout dans les pays développés que l'on constate la fragilité de l'économie, mais la faiblesse des exportations commence aussi à se manifester dans les pays en développement. Nous ne prévoyons pas une amélioration marquée du rythme de la croissance mondiale avant qu'une bonne partie de 2009 ne soit écoulée, étant donné que la crise continue de sévir sur les marchés du crédit et de l'habitation. Il est essentiel que des mesures soient prises pour restaurer la confiance à l'égard des marchés mondiaux des actions et du système financier mondial. Entre-temps, des billions de dollars de richesse se sont évaporés. On peut s'attendre à ce que la reprise de l'économie américaine en particulier soit plutôt timide et fragile. Les pays développés verront leur inflation se stabiliser d'ici la fin de l'année sur une base cyclique (à la condition que les prix des produits de base ne reprennent pas leur tendance à la hausse), mais la tendance à plus long terme de pressions inflationnistes à la hausse émanant des pays en voie de développement demeure.

# Sommaire

Le sondage Perspectives d'affaires 2008 de PwC, dont le travail sur le terrain a été réalisé en juillet 2008, révélait que malgré les difficultés économiques, la plupart des sociétés privées canadiennes demeuraient relativement confiantes. Puis, cet automne, les marchés mondiaux se sont mis à chuter. Les économies de partout dans le monde subissent les répercussions de la grave crise qui sévit aux États-Unis, et il faudrait être tout à fait idiot ou très sage pour prédire ce qui se produira au cours des prochains mois.

Un sondage Perspectives d'affaires mené sur le Web à la mi-octobre 2008 révèle, ce qui n'a rien d'étonnant, que la confiance des répondants a été durement touchée; ainsi, la plupart croient que la situation n'ira pas en s'améliorant, mais plutôt qu'elle se détériorera. Les résultats laissent cependant entendre que la majorité d'entre eux ne sont pas prêts à abandonner la partie en dépit du ralentissement économique. Peut-être ne devrions-nous pas être étonnés de constater qu'au Canada, pays connu pour ses réactions mesurées, la plupart des sociétés privées continuent à garder fermement le cap. Nombre de dirigeants misent sur les leçons apprises antérieurement lorsqu'ils ont été aux prises avec de sérieuses difficultés. Ils consacrent leurs efforts à améliorer leur efficience et à s'adapter rapidement aux besoins de leurs clients américains en difficulté, à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, aux coûts élevés des produits de base et du carburant ainsi qu'au resserrement de l'accès au crédit.

Nous assistons à un véritable revirement, et non à un simple changement temporaire. Les sociétés privées canadiennes reconnaissent cette réalité pour ce qu'elle est et réagissent en conséquence. Elles comptent être en affaires longtemps et misent sur leur stratégie à long terme pour aller de l'avant. En fait, certaines tirent parti des occasions qui se présentent dans la foulée de la nouvelle réalité commerciale – et cela inclut la mise en œuvre de pratiques de développement durable.

Comme c'est toujours le cas lors de tout relentissement économique – même les plus sévères – la plupart des entreprises survivent. Certaines régions et certains secteurs sont frappés plus durement que d'autres, mais dans tous les cas, les entreprises en bonne santé financière vont de l'avant en faisant l'acquisition d'actifs et de concurrents et en se positionnant de manière à réussir lorsque la situation s'améliorera; elles ne peuvent faire autrement que de réussir.

Les sociétés qui ont révélé être en mode de survie gagneraient à s'inspirer de celles qui sont bien positionnées pour tirer le meilleur parti possible du ralentissement actuel. Elles pourraient adopter des stratégies et des mesures clés à court terme pour s'en sortir. Elles pourraient, par exemple, être un peu moins indépendantes et chercher de nouvelles méthodes de financement plutôt que de miser sur leurs propres comptes bancaires. Ainsi pourraient-elles disposer de fonds à long terme pour diversifier leur clientèle et s'aventurer outre-mer, chose que bien des entreprises ont hésité à faire.

Dans le présent document, nous résumons les perspectives d'avenir des répondants et donnons un aperçu des stratégies utilisées par les entreprises les plus aptes à réussir, non seulement en période de repli économique, mais également en période de profonde transition. Ces entreprises sont en excellente posture, prêtes à toute épreuve et préparées à la reprise des affaires.

# Principales tendances

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires de 2008 indiquent qu'au mois de juillet, les répondants étaient un peu moins confiants que les années précédentes, sans toutefois être pessimistes. En 2007, 77 % des sociétés privées canadiennes s'attendaient à se porter « beaucoup mieux » ou « un peu mieux » au cours de l'année. En juillet 2008, ce taux avait baissé à 68 %. Cependant, le pourcentage de sociétés qui s'attendaient à se porter « beaucoup moins bien » ou « un peu moins bien » est resté le même, soit 5 %; ces résultats indiquent qu'à ce moment-là, il régnait toujours une confiance relative quoique plutôt hésitante parmi les entreprises canadiennes dans leur ensemble.

En octobre, lorsque nous avons interrogé de nouveau les entreprises de l'échantillon au moyen d'un sondage Web, la confiance s'était nettement détériorée. Un peu moins de la moitié des répondants croient maintenant que les choses s'amélioreront au cours de la prochaine année, tandis que le pourcentage de ceux qui croient qu'elles se détérioreront a bondi de 5 % en juillet à près du tiers à la mi-octobre.

Selon nos plus récentes données, toutes les régions font le point actuellement à la lumière de la grave crise financière qui frappe les économies mondiales.

## Croissance et expansion, toujours la principale stratégie

Bien que les médias du monde parlent abondamment d'une autre Grande Crise, la croissance et l'expansion restent toujours la principale stratégie, du moins pour les sociétés privées canadiennes. C'est le choix qui a toujours été privilégié depuis le début du sondage il y a quatre ans. Pendant la période plus favorable de l'été, 72 % des répondants affirmait que la croissance constituait leur stratégie d'ensemble. Même à la mi-octobre, plus de la moitié des répondants au sondage Web planifiaient encore en vue de la croissance. Les entreprises qui ont réorienté leurs priorités ont adopté un plan plus prudent en vue de consolider leur position, mais rien n'indique encore une augmentation du nombre total d'entreprises canadiennes se trouvant en mode de survie.

### Quelle stratégie votre entreprise entendelle privilégier?

Pourcentage de répondants

Tableau 1A : **Échelle nationale**

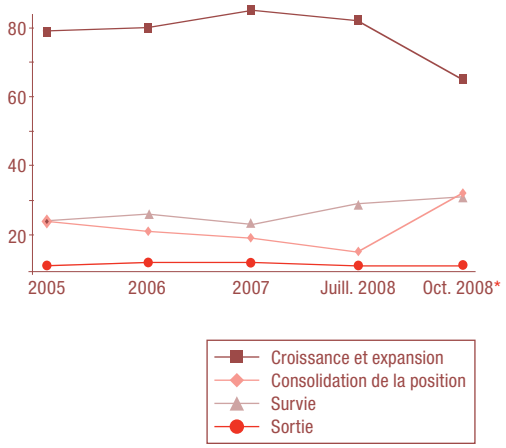



Tableau 1B : **Colombie-Britannique**

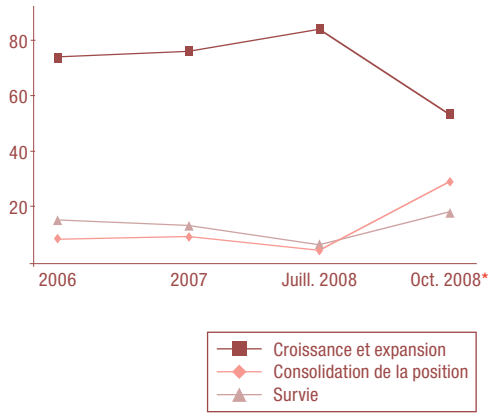
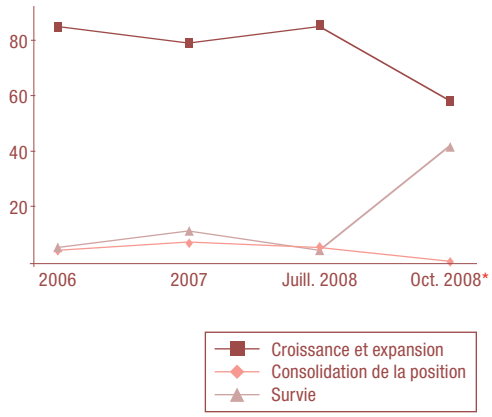



Tableau 1C : **Alberta**



Plus tôt cette année, il existait une différence sensible entre les stratégies des sociétés de l'Alberta et celles de la Colombie-Britannique, où plus de 80 % des entreprises prévoyaient une expansion. Les données ont également montré que la plupart des répondants dont les entreprises luttaient pour leur survie se situaient au Québec et en Ontario. Cet écart entre les économies du centre du Canada fondées sur le secteur manufacturier et les économies de l'Ouest axées sur les ressources est également ressorti ailleurs dans le sondage puisque les données ont révélé que la tendance au transfert de la richesse vers l'Ouest se poursuit.

## Défis pour l'avenir

En juillet, les taux de change ont bondi, constituant la principale préoccupation des répondants. C'est dans l'Est que ce résultat a été le plus évident, la moitié des répondants, tant au Québec qu'en Ontario, ayant classé ce facteur comme leur premier enjeu. Les années précédentes, ces deux provinces avaient placé la concurrence au premier rang. Pour la troisième année consécutive, le plus gros problème signalé en Colombie-Britannique et en Alberta est celui de la main-d'œuvre, 66 % des entreprises de l'Alberta ayant classé cette question comme leur principal défi pour l'année à venir.

Les résultats du sondage Web d'octobre sont tout à fait différents, le marché étant préoccupé par des enjeux plus immédiats. Les problèmes de main-d'œuvre ont reculé à la cinquième place dans l'ensemble, derrière les taux de change, la concurrence et la profitabilité. Il n'est pas étonnant de constater que le contexte économique représente actuellement la difficulté la plus importante pour la plupart des propriétaires de sociétés privées, bien que la pénurie de main-d'œuvre soit toujours un sérieux enjeu en Alberta.

### Quelle stratégie votre entreprise entendelle privilégier?

Pourcentage de répondants

Tableau 1D : **Ontario**

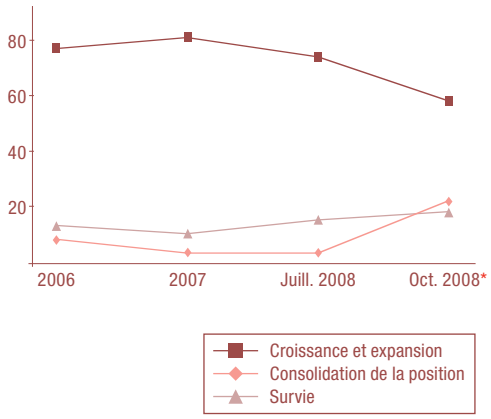
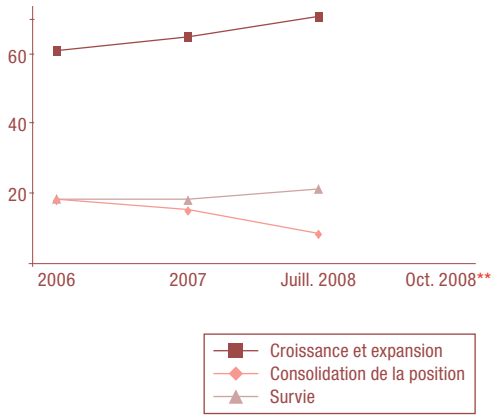



Tableau 1E : **Québec**




* Les données de juillet 2008 sont les résultats obtenus dans le cadre du sondage intégral. Les données d'octobre 2008 proviennent d'un sondage Web mené auprès de 129 dirigeants de sociétés privées et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

** Les données provenant de notre sondage Web pour le Québec pourraient être fragmentaires et ne sont donc pas fournies.

## Quelles sont les perspectives de votre entreprise pour les 12 prochains mois?

Pourcentage de répondants

Tableau 2A : **Échelle nationale**

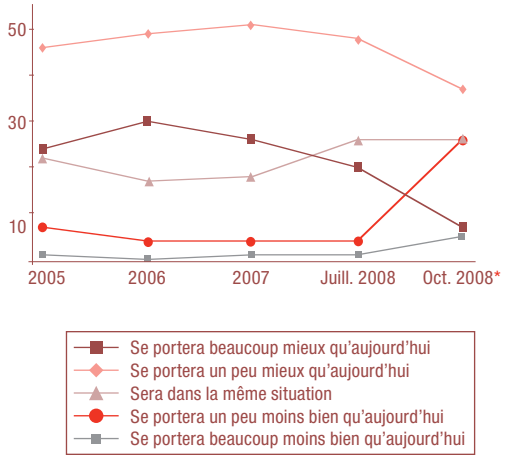



Tableau 2B : **Colombie-Britannique**

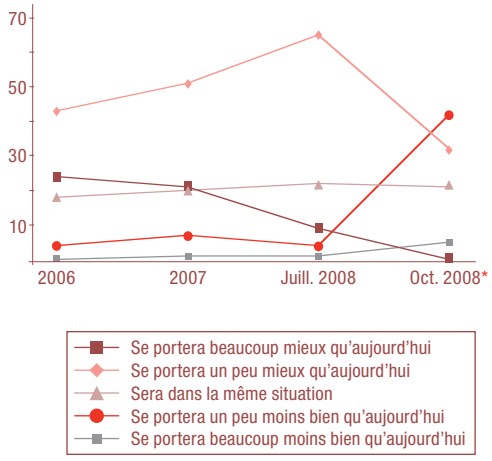
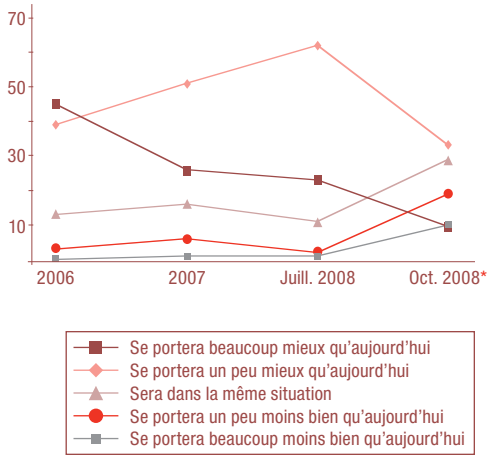



Tableau 2C : **Alberta**



## Quelles sont les perspectives de votre entreprise pour les 12 prochains mois?

Pourcentage de répondants

Tableau 2D : **Ontario**

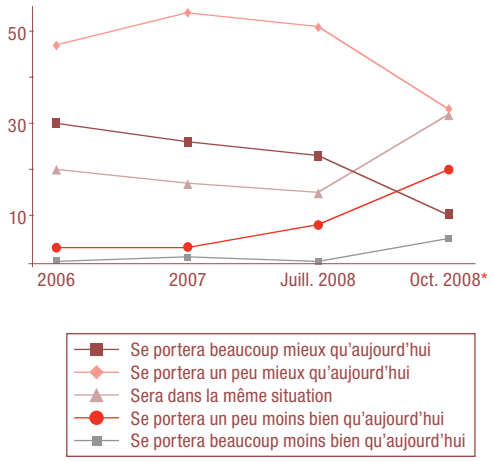
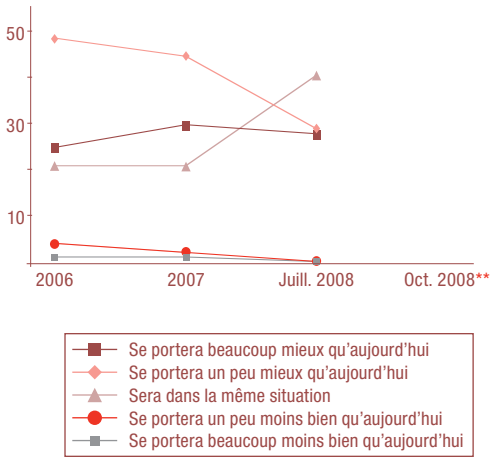



Tableau 2E : **Québec**




* Les données de juillet 2008 sont les résultats obtenus dans le cadre du sondage intégral. Les données d'octobre 2008 proviennent d'un sondage Web mené auprès de 129 dirigeants de sociétés privées et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

** Les données provenant de notre sondage Web pour le Québec pourraient être fragmentaires et ne sont donc pas fournies.

# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires 2008 révèlent que, en juillet à tout le moins, les répondants étaient plus prudents que les années passées, mais faisaient encore confiance en l'avenir. On note des signes des répercussions du ralentissement des économies canadienne et américaine, de la vigueur du dollar canadien, du resserrement de l'accès au financement et de la pénurie de main-d'œuvre, mais la plupart des entreprises sont de vigoureux chefs de file, et leurs propriétaires font le point et planifient la croissance.

En octobre, les résultats d'un sondage éclair Perspectives d'affaires sur le Web révèlent que les entreprises sont plus prudentes. En effet, les entreprises ont tendance à prévoir la consolidation de leur position plutôt que d'envisager carrément la croissance et l'expansion, bien que rien n'indique une augmentation du nombre de sociétés fonctionnant en mode de survie.

« Les sociétés privées partout au Canada se concentrent sur l'efficience et font preuve de prudence, déclare Eric Andrew, leader national des Services aux sociétés privées de PwC. On constate une baisse des emprunts et des investissements par rapport à l'année dernière, et de nombreux dirigeants se demandent si c'est le bon temps de dépenser ou s'il vaut mieux économiser en prévision des mauvais jours. »

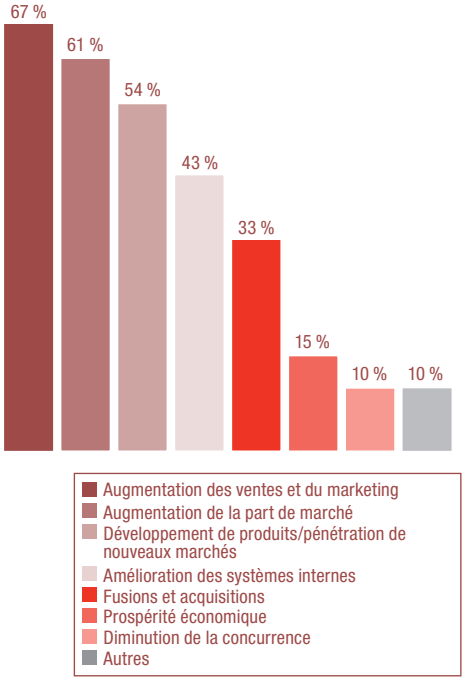
À bien des égards, ces entreprises survivent à une véritable tempête. Celles qui vendent aux États-Unis ont d'abord été frappées par la vigueur croissante du dollar canadien et la stagnation de l'économie américaine. Puis, elles ont fait face au resserrement du crédit et à l'effondrement du secteur de l'immobilier aux États-Unis ainsi qu'à la hausse des prix du carburant, des produits de base et des matières premières de même qu'au ralentissement de l'économie canadienne. Tous ces facteurs s'ajoutent au vieillissement de la main-d'œuvre qui entraîne une pénurie croissante de travailleurs qualifiés. Les entreprises de distribution, de fabrication et de détail de même que les entreprises des secteurs du transport, du tourisme et de l'hôtellerie et de la restauration – et à peu près toutes les autres – ont été touchées jusqu'à un certain point. L'une ou l'autre de ces difficultés suffirait à couper le souffle à bon nombre d'entreprises. Mais la plupart des sociétés privées canadiennes qui ont répondu au sondage restent prêtes à affronter la tempête.

« Elles réagissent en fonction des coups que leur assène le marché, affirme M. Andrew. À la différence des entreprises américaines pour qui, jusqu'à tout récemment, le contexte économique était plus favorable en raison de la richesse et des conditions du marché, les entreprises canadiennes ont été plus prudentes et ont dû travailler plus fort – et de façon plus intelligente – pour assurer leur prospérité. C'est pourquoi, en situation de crise économique, elles ont tendance à être mieux capitalisées, mieux gérées et mieux préparées à faire face au changement.

« Par contre, les entreprises canadiennes sont prudentes. Elles ont mis plus de temps à prendre de l'expansion que les entreprises des marchés émergents et, en conséquence, elles n'ont pas tiré pleinement parti des reprises, indique M. Andrew. Les dirigeants d'entreprises devraient toujours penser à long terme, à ce qu'ils doivent faire pour assurer la prospérité de leurs sociétés, non seulement jusqu'à la fin du prochain trimestre mais jusqu'à la fin de la prochaine décennie. C'est ce qui crée un véritable avantage par rapport à la concurrence. »

Dans la mesure où les entreprises ont la capacité financière de traverser cette période difficile tout en demeurant solides, elles doivent se positionner en vue de profiter des possibilités que peuvent susciter les ralentissements et utiliser judicieusement leur capital pour prendre les mesures nécessaires à leur croissance future.

**Sur quels éléments vous fondez-vous pour prévoir la croissance de votre chiffre d'affaires?**



# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

## Oui, nous connaissons un ralentissement, mais toutes les entreprises – ou toutes les régions – n'ont pas été frappées durement

En réalité, même pendant les pires récessions, il y a des entreprises et des secteurs qui continuent de prospérer tandis que d'autres sont en difficulté ou disparaissent. Cette année, il n'est pas surprenant de constater que les répondants ont exprimé des points de vue contrastés sur l'économie, la croissance et la survie. « Certaines entreprises luttent pour venir à bout de la situation, tandis que d'autres réussissent très bien à y faire face et tirent parti des occasions qui se présentent, affirme Don Edmonds, associé au sein du groupe Services aux sociétés privées à Toronto. Tout dépend de leur situation géographique et du secteur dans lequel elles exercent leurs activités. Mais ce qui importe encore plus, c'est leur degré de préparation pour affronter les problèmes. »

Il n'y a aucun doute qu'en Ontario et au Québec, les industries manufacturières ont été durement frappées. C'est pourquoi, au mois de juillet, 15 % des répondants en Ontario et 21 % des répondants au Québec ont affirmé que leur stratégie pour la prochaine année était de survivre, contre 6 % en Colombie-Britannique et 4 % en Alberta.

Cependant, il y a aussi de bonnes nouvelles. « Par exemple, certaines entreprises de Windsor, en Ontario, qui fabriquent du matériel ou des produits liés à l'infrastructure pour le marché de l'Alberta réussissent bien », déclare Debbie Meloche, associée et leader régional à Windsor. Certaines entreprises se sont montrées à la hauteur de la situation et se sont adaptées rapidement. « Tout dépend de leur clientèle. Même les entreprises du secteur de l'automobile qui travaillent avec des géants comme Toyota et Honda ne sont pas frappées durement. »

Le Québec est également confronté à deux réalités économiques. « Chez nous, déclare Yves Bonin, leader des Services aux sociétés privées de PwC au Québec, les affaires vont bien, mais commencent à ralentir, en particulier pour les entreprises manufacturières. Du côté des services, cependant, les affaires sont plutôt bonnes. À long terme, au cours des 10 dernières années, nous nous sommes bien débrouillés, mais sans plus. Or, dans la situation actuelle des marchés, bien se débrouiller ne suffit pas, et c'est pourquoi certaines entreprises sont en difficulté. »

Même en Alberta, où les ressources sont abondantes, le lustre commence à se ternir. « L'Alberta est optimiste quant aux perspectives à plus long terme. Pour le moment, nous maintenons le cap, affirme Ian Gunn, associé et leader des Services aux sociétés privées de PwC à Calgary. Jusqu'à un certain point, l'Alberta a été très protégée. Lorsque le dollar a atteint la parité, les entreprises d'ici n'ont pas changé leur façon de faire parce que ça n'avait pas beaucoup d'importance pour leurs affaires. Le principe moteur de ces entreprises et de l'économie locale se trouve plutôt dans les perspectives à long terme pour les débouchés dans les secteurs pétrolier et gazier et des infrastructures. »

Cela étant dit, le ralentissement économique se fait maintenant sentir dans la province.

« Les entreprises en Alberta commencent à saisir ce qui se passe dans le reste du pays et ailleurs dans le monde, précise M.

***Ma perception des choses***

Patrick Bieleny, *Nilsson Bros. Inc.*

« Les entreprises canadiennes ont tendance à être trop prudentes en ce qui a trait aux marchés mondiaux », affirme Patrick Bieleny, directeur des finances du groupe d'entreprises Nilsson Bros., une société agro-industrielle intégrée établie à Edmonton, qui participe à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement du secteur de l'élevage bovin. « Nous étudions le marché au Canada et y participons, mais nous ne cherchons pas les possibilités à l'extérieur de nos frontières. Être trop prudent comporte des risques. En effet, comme quelqu'un l'a déjà dit, si vous n'êtes pas en croissance, vous êtes probablement mort – ou sur le point de l'être. »

Selon M. Bieleny, le fait pour une entreprise d'avoir établi un objectif à long terme visant à tirer parti des occasions sur les marchés mondiaux ne signifie pas pour autant qu'elle doive faire le saut. « Vous devez avoir une certaine taille pour miser sur les occasions qu'offrent les marchés mondiaux et vous assurer de la stabilité de vos activités au Canada afin de pouvoir financer des exportations ou des acquisitions à l'étranger, si c'est la voie que vous choisissez. Franchir les frontières, que ce soit pour aller vers les États-Unis ou vers d'autres pays, n'est pas bon marché. Il faut y consacrer beaucoup de ressources; ce peut être coûteux et c'est un tout autre univers. Vous devez avoir suffisamment de ressources pour financer cette expansion ou ce marché d'exportation, quel qu'il soit », précise-t-il.

S'il y a une chose que les entreprises ne peuvent se permettre de faire, c'est de se reposer sur leurs lauriers et de se la couler douce en période de plus grande rentabilité. Ainsi, selon M. Bieleny, c'est lorsque le dollar canadien était faible que les entreprises manufacturières auraient dû redéfinir leur structure de coûts et améliorer leur efficience, plutôt que lorsqu'il s'est apprécié. « Vous devez sans cesse chercher de nouvelles façons d'être plus efficient et efficace, de poursuivre votre croissance et de bien gérer vos ressources en tout temps », fait-il remarquer.

Et lorsque survient une crise commerciale, la communication avec les principales parties intéressées est essentielle. « Je crois que c'est un domaine dans lequel nous pouvons tous nous améliorer, dit M. Bieleny. Les principales parties intéressées sont vos actionnaires, mais également vos bailleurs de fonds, vos employés, vos fournisseurs et vos clients. Informez-les dans la mesure du possible. »

Et il ajoute : « Dans tous les cas, qu'il s'agisse de croissance, d'expansion internationale ou de gestion de crise, vous devriez penser à faire appel à la participation ou aux compétences de vos conseillers ou d'autres personnes en qui vous avez confiance. »

Gunn. Le ralentissement se fait sentir ici aussi, et certaines entreprises en souffrent. On assiste à la mise sous séquestre de certaines entreprises en raison d'un niveau d'endettement insoutenable. Cela s'explique en partie par une mauvaise gestion. Lorsque l'économie locale était florissante, elles n'ont pas regardé assez loin vers l'avenir, tenant simplement pour acquis que la progression se maintiendrait. Elles se sont donc retrouvées lourdement endettées. Mais, selon moi, il ne faut pas accorder beaucoup d'importance à cet avertissement. Ce n'est qu'une petite correction qui ramène leurs prévisions trop optimistes à un niveau plus réaliste et soutenable. »

Néanmoins, la stratégie de la plupart des entreprises est de poursuivre leur croissance. Sont-elles optimistes? « Aujourd'hui, tous les gens d'affaires en Alberta diront que la conjoncture économique au cours de la prochaine année ne sera pas aussi favorable qu'au cours des dernières années. Mais sera-t-elle mauvaise? Non. Il y aura encore un grand nombre d'entreprises rentables. L'Agence de développement économique de Calgary prévoit toujours une bonne croissance comparativement au reste du pays », ajoute M. Gunn.

Les résultats du sondage de juillet témoignent de cet optimisme persistant quant à l'économie en Alberta, 36 % des répondants de l'Alberta ayant déclaré que leur plan de croissance prévoit une activité économique intense.

Au mois d'octobre, dans notre sondage Web, près de la moitié des répondants à l'échelle nationale affirmaient que le contexte économique constituait un enjeu important, mais en Colombie-Britannique, le manque de confiance en l'économie est beaucoup plus profond.

Pourquoi en est-il ainsi puisque la province a bénéficié d'une économie aussi florissante? En raison de leur expérience des dernières décennies, les entreprises ont appris à moins compter sur la tranquillité que procure une bonne conjoncture et à miser davantage sur leur propre résilience et l'amélioration de leur efficience. « Il n'y a aucun doute que l'économie fléchit. On commence à assister à des mises à pied en Colombie-Britannique. Le secteur de la construction, qui était surchauffé depuis quatre ans, s'est refroidi. Et, en dépit du ralentissement, les entreprises sont plutôt bien positionnées pour le long terme, affirme M. Andrew. Cela s'explique par la conjoncture économique différente que la Colombie Britannique a connue par le passé. Jusqu'en 2001, l'économie de la Colombie Britannique était en retard sur l'économie canadienne. Donc, la grosse reprise ne s'est vraiment produite ici qu'au cours des cinq dernières années, et les gens n'ont pas encore oublié les périodes plus difficiles. Je crois que les entreprises en Colombie Britannique ont appris à fonctionner efficacement et savaient qu'elles devaient innover; selon moi, c'est ce qui leur a permis de s'établir sur des assises plutôt fermes. Elles savent quoi faire lorsque les temps sont durs. »

## Elles y étaient et ont survécu

Ce qui s'est produit en Colombie-Britannique illustre comment les entreprises peuvent arriver à se renforcer ou à se dépasser en cas de repli ou de situation économique difficile. En fait, les entreprises dirigées par des gens d'expérience pourraient alors être favorisées. Il faut tenir compte des avantages d'avoir déjà vécu de telles situations et d'y avoir survécu.

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires 2007 indiquaient que la valeur n'attend pas le nombre des années. Les entreprises plus jeunes étaient plus novatrices, avaient une croissance plus rapide et étaient prêtes à prendre plus de risques. « Serait-ce parce que les entreprises mieux établies oublient ce qui leur a permis d'en arriver là où elles sont?, demande Don Edmonds. Oui, en partie. Mais l'exubérance de la jeunesse peut parfois se doubler d'un manque d'expérience des coups durs. Une entreprise en affaires depuis moins de huit ans n'a jamais connu une récession, alors elle ne sait pas comment ça peut la toucher, tandis que les entreprises de 20 ans ou plus le savent. Et devinez ce qu'elles

**Sur quels éléments vous fondez-vous pour prévoir que votre entreprise se portera beaucoup mieux ou un peu mieux au cours de la prochaine année?**
Pourcentage de répondants

| Élément | C.-B. | AB | ON | QC | Autre |
|---|---|---|---|---|---|
| Augmentation de la part de marché | 64 | 47 | 64 | 64 | 83 |
| Augmentation des ventes | 52 | 63 | 77 | 77 | 73 |
| Prévisions de l'entreprise | 37 | 38 | 42 | 55 | 21 |
| Développement de produits | 33 | 31 | 42 | 72 | 10 |
| Pénétration de nouveaux marchés | 30 | 35 | 50 | 74 | 18 |
| Intuition | 15 | 31 | 20 | 25 | 26 |
| Prospérité économique | 11 | 31 | 11 | 24 | 18 |

**À quels éléments comptezvous accorder le plus d'importance pour permettre à votre entreprise d'améliorer son rendement par rapport à la concurrence? (les trois plus importants par province)**

| |
|---|
| **C.-B.** |
| 1. Augmentation de la part de marché |
| 2. Réduction des coûts d'exploitation |
| 3. Amélioration des processus |
| **AB** |
| 1. Perfectionnement du personnel |
| 2. Rétention du personnel |
| 3. Amélioration des processus |
| **ON** |
| 1. Réduction des coûts d'exploitation |
| 2. Amélioration des processus |
| 3. Meilleur ciblage de la clientèle |
| **QC** |
| 1. Amélioration des processus |
| 2. Collaboration/alliances stratégiques |
| 3. Meilleur ciblage de la clientèle |

# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

font? Elles commencent à appliquer les freins plus rapidement et sont prêtes à prendre des virages serrés. »

La clé de la réussite à long terme est d'établir un équilibre entre la capacité de prendre des risques et la prudence dictée par l'expérience. Il y aura toujours des périodes favorables, tout comme il y en aura des défavorables. « C'est de foncer sans vraiment comprendre quels obstacles pourraient se dresser devant soi au prochain tournant qui mène à des ennuis, affirme M. Edmonds. Par contre, si vous voulez assurer votre viabilité à long terme, vous devez continuer à prendre des risques. » Les entreprises doivent être capables de voir plus loin que la situation immédiate. Et c'est là qu'entre en jeu la planification à long terme. « Les entreprises doivent faire de la planification par anticipation, explique M. Edmonds. Qu'arrive-t-il si mes ventes baissent de x pour cent? Ou si mon marché s'érode de y pour cent? Quelles en seront les répercussions? Les problèmes liés à la monnaie ont pris certains dirigeants par surprise parce qu'ils ne comprenaient tout simplement pas quelle incidence cela aurait sur leurs résultats ou ce qu'ils devaient faire pour réagir. »

Ceux qui ont vécu de tels cycles et les ont traversés avec succès auront probablement un plan de match pour survivre au ralentissement économique. Les entreprises dotées d'un plan comprenant des tactiques à court terme jumelées à une stratégie à long terme peuvent être souples et agiles et avoir la capacité d'agir rapidement lorsque des imprévus surviennent.

Pensons aux fluctuations du dollar canadien et à leurs conséquences sur les entreprises du sud-ouest de l'Ontario, dont la plupart exercent leur activités dans les secteurs manufacturier et de la technologie. « Certaines se sont adaptées plus rapidement que d'autres », affirme Debbie Meloche. Pour celles qui l'ont fait, les problèmes liés à la monnaie ne sont plus aussi urgents. Les résultats du sondage en témoignent. « S'adapter signifie prendre des mesures énergiques comme une production allégée, la couverture des risques de change ou la réduction des coûts – il faut être en mesure de procéder rapidement à des changements. Les entreprises qui ont réagi tôt devant les problèmes liés à la monnaie sont en meilleure position aujourd'hui pour faire face à la réalité économique. Celles qui ont attendu quelques années avant de réagir doivent se démener un peu plus actuellement », précise Mme Meloche.

On trouve un autre exemple de la façon dont la planification à long terme peut améliorer la capacité des entreprises de surmonter les difficultés économiques dans le message d'ensemble qui émane de l'Alberta. « Les entreprises de cette province, sentant les effets du repli, ne se sont pas cantonnées dans ce qu'elles savaient faire et se sont exposées, affirme M. Gunn. La bonne nouvelle, c'est que la plupart sont restées fidèles à leur stratégie à long terme. Même quand les choses allaient super bien et que la mentalité était à la dépense à tout prix, elles ont gardé le cap. Elles ont tiré parti des leçons du passé. Les ressources sont volatiles, et tout peut arriver. Alors, elles ont évité d'entreprendre trop pour leurs moyens et sont toujours assez optimistes quant à l'avenir. »

## Les défis du jour

En juillet, lorsque les marchés étaient plus stables, 72 % des sociétés privées envisageaient la croissance. Le sondage d'octobre révèle que ce chiffre se rapproche maintenant des 60 %, mais les données sur les défis passés et à venir font néanmoins ressortir certaines tendances pertinentes.

En juillet, les répondants ont indiqué que la monnaie était le principal enjeu qui avait influencé leurs entreprises au cours de la dernière année, la pénurie de main-d'œuvre et le recrutement de personnel qualifié arrivant au deuxième rang. Ce n'est pas ce qu'ils avaient prévu il y a un an lors du sondage de 2007, la pénurie de main-d'œuvre étant alors perçue comme l'enjeu principal auquel ils feraient face cette année. Les problèmes liés à la monnaie se classaient alors au quatrième rang de leur liste de principaux enjeux.

De nombreuses entreprises se sont adaptées à ce problème, et le dollar canadien est maintenant revenu à des niveaux plus raisonnables, ce qui permet aux répondants de recentrer leurs efforts, à juste titre, sur de nouveaux enjeux. Lors du sondage de juillet, les entreprises livraient bataille pour réunir les personnes possédant les compétences recherchées. Il n'est pas surprenant de constater qu'en Alberta, 57 % des répondants

**Quels sont les trois principaux enjeux ou problèmes qui ont eu une incidence sur votre entreprise l'année dernière et qui auront une incidence cette année (par région)?**
Pourcentage de répondants

| | | | |
|---|---|---|---|
| **C.-B.** | | | |
| **Année dernière** | | **Cette année** | |
| Pénurie de main-d'œuvre | 44 | Pénurie de main-d'œuvre | 41 |
| Taux de change | 28 | Contexte économique | 33 |
| Contexte économique | 22 | Concurrence | 27 |
| **AB** | | | |
| **Année dernière** | | **Cette année** | |
| Pénurie de main-d'œuvre | 66 | Pénurie de main-d'œuvre | 57 |
| Roulement du personnel | 27 | Roulement du personnel | 35 |
| Contexte économique | 23 | Contexte économique | 27 |
| **ON** | | | |
| **Année dernière** | | **Cette année** | |
| Taux de change | 47 | Taux de change | 33 |
| Concurrence | 32 | Profitabilité | 33 |
| Pénurie de main-d'œuvre | 26 | Concurrence | 29 |
| **QC** | | | |
| **Année dernière** | | **Cette année** | |
| Taux de change | 52 | Concurrence | 35 |
| Contexte économique | 25 | Taux de change | 27 |
| Concurrence | 24 | Recherche de nouveaux clients | 26 |

## Pensez à long terme

« Le ralentissement économique qui sévit actuellement est une occasion formidable pour les entreprises qui sont bien préparées », affirme Scott McLean, associé en gestion de la performance au sein des Services aux sociétés privées de PwC à Vancouver. En fait, les ralentissements sont un phénomène sain du cycle commercial dans son ensemble parce qu'ils exercent un effet correcteur. « Quand il vous en coûte 20 $ l'heure pour embaucher un jeune travailleur au Tim Hortons de Fort McMurray, c'est loin d'être sain, fait-il remarquer. En période de prospérité, vous pouvez commettre toutes sortes d'erreurs avec la seule conséquence que vos profits seront moins élevés que prévu. » Mais en période de repli, les erreurs sont plus coûteuses. Les entreprises qui n'utilisent pas leurs actifs et leurs ressources judicieusement peuvent les perdre aux mains d'autres entrepreneurs qui savent faire mieux..

Personne ne peut contrôler constamment les marchés. C'est pourquoi il est toujours difficile de doser son intervention. Autrement dit, lorsque l'économie est solide, nombre de dirigeants d'entreprise tiennent pour acquis qu'elle le restera et surinvestissent. Lorsque la situation se détériore, ils ne prévoient pas d'amélioration et sous-investissent. Diriger une entreprise de cette façon, soit à court terme, est la garantie d'une performance qui laisse à désirer.

« L'essentiel est de savoir ce que vous voulez réaliser, et pour cela, vous devez avoir une stratégie à long terme, dit M. McLean. Une stratégie vous oblige à prendre des décisions judicieuses. »

### Ayez une stratégie claire, à long terme

- Nourrissez une vision à long terme. « Une stratégie à long terme présente la vue d'ensemble de votre entreprise, explique M. McLean. C'est la direction que vous prenez. »
- Mettez l'accent sur les revenus et la rentabilité. « Un grand nombre d'entreprises se concentrent seulement sur les revenus, mais pour prospérer, une entreprise doit atteindre une croissance rentable, ajoute M. McLean. Parfois, à court terme, vous déciderez peut-être de sacrifier la rentabilité, par exemple, pour augmenter votre part de marché, mais une fois cela fait, vous devez recentrer de nouveau vos efforts sur la rentabilité. Si vous pouviez devenir le joueur dominant sur votre marché, il pourrait être avantageux de sacrifier la rentabilité à court terme en vue d'atteindre votre objectif ultime à long terme. Mais vous devriez toujours conserver une vision à long terme. »
- Qu'est-ce qui est considéré comme du long terme? Tout dépend du secteur et de sa situation. Dans le secteur de la technologie, le cycle de vie des produits peut varier de 6 à 12 mois. Les entreprises du secteur de l'énergie, pour leur part, font d'importants investissements en capital qu'elles mettent des décennies à recouvrer.

### Mettez en œuvre la stratégie grâce à des tactiques à court terme

- Votre stratégie indique où vous voulez vous trouver dans cinq ans. Mais à quelle étape de ce parcours êtes-vous rendu? C'est ici qu'entrent en jeu les tactiques à court terme. Établissez des objectifs à court terme en fonction de la stratégie à long terme. Par exemple, si votre stratégie est quinquennale, définissez très clairement ce que vous allez réaliser au cours des 12 prochains mois. « Vous pourriez décider de vous concentrer sur la clientèle, suggère M. McLean, ou de fermer boutique et de ne revenir que lorsque la situation se sera améliorée. De prime abord, on pourrait croire que ces mesures ne sont pas conformes à votre plan quinquennal, qui prévoyait une croissance grâce à l'ajout de deux autres familles de produits et à une expansion ailleurs. Mais si les choses vont vraiment mal, peut-être que la meilleure solution est de mettre en veilleuse les activités d'exploitation afin de conserver vos liquidités pour être prêt à repartir lorsque vous repérerez les premiers indices d'une reprise. »
- Ne tenez pas pour acquis que vous atteignez vos objectifs : utilisez des indicateurs de performance pour obtenir une évaluation exacte et fiable du chemin parcouru par votre entreprise. Parmi les meilleurs indicateurs, mentionnons les commentaires des clients et leur satisfaction, l'exactitude des stocks, la santé et la sécurité, l'engagement des employés, la productivité des processus commerciaux et le volume des ventes.
- Cherchez les indicateurs qui permettent de prévoir la demande future. « Il y a presque toujours des signes précurseurs de la demande future, affirme M. McLean. Parfois, c'est en demandant à votre personnel de vente de s'informer auprès des clients. Cela peut être aussi en vous adressant à l'utilisateur final et en lui demandant ses prévisions pour la prochaine année. Ce que vous cherchez, ce sont les indices avant-coureurs d'un plafonnement, d'une baisse ou d'une augmentation de la demande. Si des signes laissent présager une baisse de la demande, vous pouvez alors réduire la production. Il est préférable que vos liquidités soient placées à la banque plutôt qu'immobilisées dans des fonds de roulement improductifs. »

### Comment tirez-vous parti de la situation actuelle?

« Demandez-vous "Qu'est-ce que je veux réaliser dans ma vie et dans mon entreprise, et comment la possibilité qui s'offre à moi cadre-t-elle avec tout cela?". C'est la question fondamentale à vous poser lorsque vous examinez les possibilités actuelles, précise M. McLean. Pour avoir de la chance, il faut trouver la bonne occasion et jouir d'une solide préparation. Lorsque vous parlez à des gens qui ont été "chanceux" en affaires, c'est habituellement qu'ils étaient bien préparés lorsque les occasions se sont présentées. »

ont classé la pénurie de main-d'œuvre et le recrutement de personnel qualifié comme le principal problème qui influencera leurs entreprises au cours de la prochaine année.

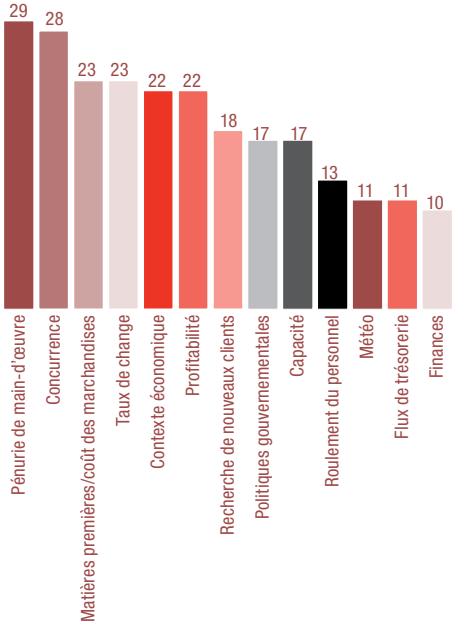
« Le recrutement de personnel devrait rester parmi les principales priorités, affirme M. Gunn. Non seulement le nombre d'emplois offerts dépasse le nombre de candidats disponibles, mais pour la première fois, on assiste également à une migration des travailleurs hors de la province. Alors les entreprises prévoyantes investissent dans la formation pour faire face aux changements touchant le marché de l'emploi. Les entreprises constatent que les compétences sont transférables et veulent s'assurer de former les bonnes personnes afin qu'elles aient les compétences nécessaires pour faire le travail exigé. Il ne s'agit pas simplement de recruter n'importe qui. »

Après l'Alberta, la Colombie-Britannique a été la deuxième province à classer la main d'œuvre comme principal problème. Dans cette province, 41 % des répondants placent cet élément au sommet de leurs priorités pour l'année qui vient. « Je crois que les gens ici réalisent que s'ils font les bonnes choses maintenant, ils seront bien positionnés pour les quatre à six prochaines années, explique M. Andrew.

« La pénurie de main-d'œuvre pour les gens bien formés est généralisée, mais en Colombie-Britannique, les prix sont encore élevés dans le secteur immobilier. Ils l'ont toujours été, mais ils ont vraiment explosé au cours des dernières années. Donc, si vous tentez de faire venir à Vancouver quelqu'un qui habite plus à l'est, et qu'il est impossible d'acheter une cabane pour moins de un million de dollars sur la côte ouest, vous faites face à un défi de taille. Le problème existe partout dans le Lower Mainland. Beaucoup de gens aimeraient bien vivre et travailler ici, mais les prix des habitations sont un véritable obstacle », précise M. Andrew.

Même au Québec et en Ontario, où les secteurs manufacturiers ont été le théâtre de mises à pied qui ont contribué à la mollesse des marchés de la main-d'œuvre, les entreprises ont de la difficulté à trouver des travailleurs compétents. « Les entreprises ici au Québec savent qu'elles doivent embaucher des personnes qualifiées et les placer au bon endroit », affirme M. Bonin.

**Quels sont les trois principaux enjeux ou problèmes qui auront une incidence sur votre entreprise au cours des 12 prochains mois?**
Pourcentage de répondants



# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

La pénurie de main-d'œuvre ne disparaîtra pas, et c'est un problème d'envergure mondial qui ne fera que s'aggraver. « De nombreuses entreprises du sud-ouest de l'Ontario, par exemple, ont des installations ou des usines de fabrication dans le sud des États-Unis ou au Mexique, où sévit une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée, déclare Mme Meloche. Ainsi, j'ai un client qui envoie constamment par avion du personnel qualifié vers ses installations dans le Sud. » Les entreprises qui font des plans d'expansion sans penser aux problèmes de main-d'œuvre à long terme verront la situation devenir de plus en plus difficile.

Le sondage mené en juillet cette année révèle que près de 30 % des répondants augmentent la charge de travail du personnel en place et haussent leurs attentes à l'égard de celui-ci pour contrer la pénurie de personnel qualifié. En Colombie-Britannique, ce taux bondit à 51 %. « Lorsqu'il n'y a pas assez de gens, vous devez vous demander ce que vous pouvez réaliser avec ceux que vous avez », affirme M. Andrew.

Il ne s'agit pas seulement de trouver de nouveaux talents; il est de plus en plus difficile de retenir les travailleurs les plus performants. Non seulement le nombre d'entreprises se disputant un moins grand nombre de candidats est plus grand, mais les travailleurs plus jeunes ont davantage tendance à passer d'une entreprise à l'autre pour enrichir leurs compétences ou accélérer leur progression professionnelle.

Cinquante-sept pour cent des entreprises ayant participé au sondage ont affirmé qu'il est essentiel de mesurer l'engagement des employés afin de pouvoir les retenir. « Depuis les deux dernières années, les entreprises s'intéressent vraiment plus à l'évaluation et à l'amélioration de l'engagement des employés, affirme M. Edmonds. Je crois qu'elles constatent à quel point il est fondamental que leurs employés soient heureux et productifs. Elles tentent aussi de comprendre les représentants de la plus jeune génération et de les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes, car la motivation et les attentes de ceux-ci sont différentes de celles des générations précédentes. »

## Il faut travailler plus intelligemment

Ne comptant plus sur l'économie pour assurer leur croissance, nombre de sociétés privées de partout au pays utilisent diverses tactiques pour améliorer leur rendement à long terme par rapport à la concurrence. Parmi celles-ci, mentionnons l'expansion, la diversification et le développement de produits.

« Il est temps pour les entreprises de réfléchir à leur situation et de miser sur leurs forces, déclare M. Bonin. Elles doivent trouver en quoi

***Ma perception des choses***

Michael Mattalo, *président et fondateur, Fifth P Solutions*

« La guerre des talents est une réalité, déclare Michael Mattalo, président et fondateur de l'entreprise Fifth P Solutions. Et les entreprises plus petites, gérées par leur propriétaire, devront bientôt faire face à un véritable défi. Les grandes entreprises disposent en général de meilleures ressources pour financer et gérer des initiatives de fidélisation du personnel visant un nombre bien plus grand d'employés. C'est certain qu'il est plus difficile pour des entreprises de taille plus petite, comme la nôtre, de livrer concurrence sur ce plan. »

C'est pourquoi Fifth P Solutions, une entreprise lauréate qui offre des solutions d'apprentissage visant à aider des sociétés, dont American Express, Frito Lay, Direct Energy et Montana's Cookhouse, à veiller à la réputation de leurs marques grâce à leur personnel, a adopté une approche différente. Elle embauche d'abord en fonction de l'attitude des candidats, puis s'occupe du perfectionnement de leurs compétences. « Nous cherchons le bon ADN pour notre entreprise. Nous avons défini certaines caractéristiques, dont l'orientation client, la passion pour l'excellence, la curiosité et l'esprit d'innovation, que doivent posséder nos employés pour permettre à notre entreprise d'atteindre ses objectifs. Ces caractéristiques ne s'acquièrent pas nécessairement par la formation; elles sont innées. »

Fifth P Solutions va même plus loin que les entrevues traditionnelles. Elle demande aux candidats d'investir une demi-journée dans ses bureaux à travailler avec son personnel. « Ils ont ainsi la possibilité de se faire une impression générale de notre culture, et nous en profitons pour avoir un bon dialogue avec eux. »

La transparence, l'accessibilité et la communication sont des marques distinctives de l'entreprise fondée par M. Mattalo en 1989. « Il n'y a pas de vaches sacrées ici, précise M. Mattalo. En fait, tous les jeudis matin, tout le monde se rassemble autour d'une tasse de café pour un genre de "caucus".

« Il se peut que l'on aborde un sujet en particulier. Quelqu'un peut informer le groupe d'un problème auquel nous faisons face, et nous tentons de le résoudre. Parfois, nous partageons de bonnes nouvelles, comme l'obtention de nouveaux mandats, nous présentons un projet sur lequel un collègue a travaillé ou nous faisons état de félicitations reçues de la part d'un client. Ça peut durer de 10 à 40 minutes », précise M. Mattalo.

Une fois par mois, dans le cadre d'une rencontre nommée Fifth P Connect, on fait le point sur l'entreprise. « Il y a un ordre du jour officiel, et j'informe tout le monde de la situation dans laquelle l'entreprise se trouve à ce moment-là et de ses perspectives d'avenir », explique M. Mattalo.

L'entreprise conserve cette attitude d'ouverture même en période de difficulté. « Par le passé, il nous est arrivé de devoir prendre des décisions difficiles, et nous l'avons fait de façon directe et ouverte, avec le même esprit de communication. Il n'y a pas d'intentions cachées. Nous communiquons immédiatement et de manière factuelle, sachant qu'en général, les gens ont de bonnes intentions et préfèrent que vous leur fassiez part de vos décisions sans détour. Et ça aide à bâtir la confiance et la fidélité des employés à votre égard. »

# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

elles excellent afin de tirer parti de ces atouts pour se démarquer sur le marché. »

« Autrefois, les entreprises en Alberta facturaient les montants qu'elles voulaient, dit M. Gunn. Cette façon de faire n'a plus cours maintenant. Les entreprises doivent travailler plus fort et faire valoir auprès des clients la plus-value qu'elles offrent. »

Pour bon nombre d'entre elles, cela signifie développer de nouveaux produits et exploiter des marchés à l'extérieur de la province. Le plan prévoit également des gains de parts de marché. « Les entreprises vigoureuses éliminent leurs concurrents, explique M. Gunn. Certaines les achètent même pour accroître leur part de marché. »

« Pour les entreprises en Ontario, notamment celles qui dépendent largement des trois grands constructeurs automobiles américains, la diversification de la clientèle est une urgence », explique Mme Meloche. Elles doivent aussi modifier leurs façons de faire et développer de nouveaux produits. Mais cela ne s'applique pas qu'au secteur de la construction des véhicules automobiles. « Par exemple, nous avons un client qui approvisionne principalement le marché de l'habitation aux États-Unis. Il examine les possibilités outre mer afin d'atteindre une clientèle à l'extérieur de son marché habituel, précise Mme Meloche. Diverses personnes commencent à s'intéresser au marché et aux fournisseurs d'outre-mer. »

Malgré tout, dans l'ensemble du pays, seulement 47 % des répondants ont déclaré exercer des activités outre-mer. La Colombie-Britannique et l'Alberta ont un retard sur l'Ontario et le Québec pour ce qui est d'envisager des activités hors des frontières intérieures.

« Je crois que l'un des problèmes des entrepreneurs, c'est qu'ils s'habituent à gérer une entreprise locale et que, dès qu'ils commencent à se diversifier géographiquement, ça devient plus difficile, dit M. Edmonds. Ils ont appris à connaître à fond leur marché, puis ils doivent commencer à tenir compte de réglementations différentes et de nouvelles exigences linguistiques et culturelles. Bien des entreprises ne se sentent pas à l'aise de prendre un tel risque. Elles achèteront peut-être outre-mer ou exporteront leurs produits, mais s'installer à l'étranger pour y exercer réellement des activités, en particulier maintenant, peut sembler trop intimidant pour nombre d'entre elles. »

De l'avis de M. Edmonds, l'une des solutions que peuvent envisager les entreprises est de se doter de personnes qui ont déjà l'expérience des activités outre-mer. À tout le moins, il est recommandé d'établir des contacts avec d'autres entreprises qui y ont déjà exercé de pareilles activités. Il peut s'agir de fournisseurs ou de partenaires, mais il est essentiel d'obtenir des conseils professionnels.

## Questions d'argent

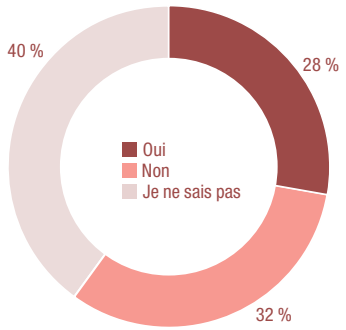
Les propriétaires de sociétés privées répugnent en général à s'endetter. « Ils aiment dormir la nuit », déclare M. Andrew. C'est encore plus vrai quand l'économie va mal. « Il y a un an, les gens investissaient et empruntaient de l'argent pour faire des choses. Aujourd'hui, ils se demandent vraiment si c'est le temps d'investir ou s'ils doivent garder leurs réserves pour se préparer à toute éventualité. »

Les entreprises de partout au pays font face à un resserrement du crédit. « Il y a moins d'argent disponible sur le marché pour investir, affirme M. Bonin. Les banques sont plus prudentes, alors il y a de nombreuses entreprises au Québec, par exemple, qui désireraient croître, mais ne le font pas, parce que le financement est plus difficile à obtenir. »

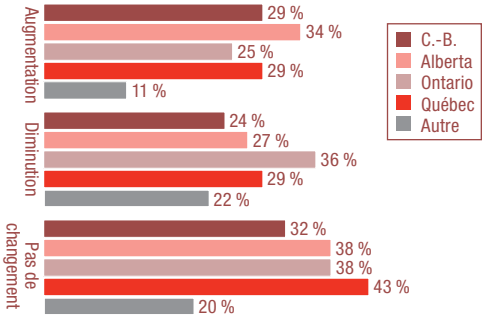
Même en Alberta, certaines entreprises sont inquiètes. « L'an dernier, le financement n'était un problème pour personne; les flux de trésorerie étaient formidables, explique M. Gunn. Maintenant, de plus en plus d'entreprises se disent préoccupées du fait qu'elles ont déjà dépassé les limites raisonnables d'endettement ou qu'elles pourraient le faire si la situation s'aggravait. »

Parfois, les entreprises éprouvent des problèmes dans leurs relations avec leur

**Prévoyez-vous une augmentation ou une diminution de vos emprunts au cours des 12 prochains mois?**




**Prévoyez-vous une augmentation ou une diminution de vos emprunts au cours des 12 prochains mois? [par province]**




banque parce que, lorsque les choses commencent à se corser, elles se replient sur elles-mêmes. « Il est essentiel que les propriétaires et les gestionnaires entretiennent des liens étroits avec leurs conseillers, y compris leurs banques. Je ne crois pas que les entreprises considèrent nécessairement leurs banquiers comme des partenaires, dit Mme Meloche. Votre banquier doit savoir ce qui se passe et comment votre entreprise se débrouille. Nous constatons que les banques offrent beaucoup de soutien. Il est donc important d'établir de solides relations avec elles. »

Malgré tout cela, les entreprises privées canadiennes sont extrêmement indépendantes, ce qui est un trait caractéristique de l'entrepreneuriat qui les

## Quand les temps sont durs, gardez vos meilleurs talents

La guerre des talents – et c'est bien une guerre – est en cours. Attirer et retenir du personnel compétent devient encore plus difficile si votre entreprise traverse une mauvaise passe. Mais vous pouvez prendre certaines mesures pour vous assurer de retenir vos employés les plus performants et attirer du sang neuf lorsque les jours sombres seront derrière vous.

- Assurez-vous de connaître vos employés les plus performants – parce que nombre d'entreprises ne savent pas qui ils sont. Par contre, il est possible que vos concurrents le sachent. En fait, ils ont probablement l'œil sur eux et pourraient leur faire miroiter des possibilités d'emploi lorsque la situation se redressera – ou même avant. Une fois que vous connaissez vos employés les plus performants, vous pouvez prendre des mesures pour les inciter à rester.
- Dressez un plan pour retenir les meilleurs talents parmi votre personnel. L'instauration de primes de fidélisation est une manière de les inciter à rester pendant une restructuration. Mais ce qui compte avant tout, c'est de leur confier un rôle actif dans la réalisation de vos plans.
- Si vous restructurez votre entreprise, consacrez du temps à la planification stratégique de l'effectif. Autrement dit, définissez les aptitudes et les compétences que doit posséder votre personnel. Repérez les lacunes. Vous apprendrez ainsi quels sont vos besoins pour l'avenir. « Bien souvent, les entreprises ne tiennent pas compte de la dotation en personnel lorsqu'elles établissent leurs objectifs commerciaux, déclare Paul Keelan, Directeur au sein des Services-conseils à Vancouver. C'est dangereux. »
- Lorsque vous tentez de mettre en place un effectif très performant, éliminez les personnes qui n'ont pas ce qu'il faut pour faire avancer l'entreprise; autrement, elles saperont le moral de vos troupes. « Parfois, il est préférable de laisser un poste vacant pendant un certain temps que de garder une personne dont le rendement est médiocre et qui nuit au reste de l'équipe, précise M. Keelan. Et même si vous êtes en mode de réduction des coûts et qu'une compression de l'effectif s'impose, il est possible que vous deviez embaucher des personnes clés dans des rôles clés. L'apport de sang neuf peut revigorer les troupes. »
- Créez votre marque à titre d'employeur et faites-la connaître. « Les entreprises créent des marques pour leurs produits, note M. Keelan, mais votre marque en tant qu'employeur est-elle reconnue? Les gens peuvent-ils la comprendre facilement et s'y identifier? Vous voulez que les gens soient capables de s'imaginer travailler pour vous. C'est ici qu'entrent en jeu les valeurs de votre entreprise et votre capacité à y être fidèle. Et les artifices sont inutiles : vos atouts doivent être bien réels. Si vous faites la promotion de vos valeurs, il est essentiel que vous disiez la vérité. »

Quelle est la réalité? Par rapport à un certain nombre de points, les candidats potentiels d'aujourd'hui pensent bien différemment des employés des générations précédentes. « Prenez mon père, par exemple, il a travaillé toute sa vie à la même entreprise, explique M. Keelan. Les gens dans la quarantaine aujourd'hui auront très souvent une seule carrière, mais auprès de multiples employeurs. On prévoit qu'à l'avenir, la vie professionnelle des gens sera constituée d'une multiplicité de carrières. Les employés ne manifestent donc plus la même fidélité qu'autrefois à leur employeur. Les entreprises doivent reconnaître que le roulement du personnel est une réalité. » C'est pourquoi il est si important que votre entreprise ait sa marque : vous tentez d'attirer à la fois d'éventuels employés et d'éventuels clients.

- L'acquisition continue du savoir fait partie de la réalité actuelle et représente un élément fondamental d'une stratégie visant à attirer du personnel et à maintenir son engagement. Les gens ont besoin de sentir que vous investissez en eux.
- Une nouvelle ère a vu le jour dans le monde du travail, et les gens veulent désormais un meilleur équilibre travail-vie personnelle. « Cela signifie que les entreprises ne peuvent plus s'en tenir aussi rigoureusement à des horaires de travail de 9 heures à 17 heures, explique M. Keelan. Le mot clé est la souplesse. De nombreuses solutions sont envisageables, dont le télétravail et des heures d'arrivée et de départ variables. Si vous voulez vraiment attirer et retenir des employés, vous devez tenir compte de cette nouvelle réalité. »
- Les employés recherchent un sentiment de satisfaction et de reconnaissance. C'est pourquoi l'évaluation de la performance est importante tant pour votre entreprise que pour les employés. « Un sondage bien conçu peut être très éloquent, explique M. Keelan. C'est une bonne façon de savoir ce que ressentent et pensent les employés. Une autre chose que vous pouvez faire, c'est de vous promener un peu partout dans l'entreprise et de parler aux gens. » Soyez naturel. L'honnêteté, la confiance et l'ouverture engendrent l'honnêteté, la confiance et l'ouverture.

Indépendamment de l'étape où se trouve votre entreprise ou des difficultés avec lesquelles elle est aux prises, la communication est essentielle. Les employés veulent être au courant. Ils veulent savoir comment se porte l'entreprise, de quelle manière ils contribuent à l'atteinte de ses objectifs, si des changements sont prévus et pourquoi. La communication devient encore plus essentielle lorsqu'une entreprise entre dans une période difficile. Si vous voulez que les employés croient en ce que vous faites, vous devez leur expliquer ce qui se passe.

a aidées à croître. Et elles sont tellement indépendantes que, parmi celles qui ont étendu leurs activités outre-mer, 75 % ont financé elles-mêmes leur expansion. « J'ai d'abord été surpris par ce résultat, raconte M. Andrew. Mais quand j'ai pris le temps d'y réfléchir, j'ai réalisé que ça s'expliquait essentiellement par le fait que nombre d'entreprises privées ne savent pas comment obtenir du financement dans les pays étrangers. De plus, nos grandes banques ne sont pas vraiment des banques internationales. Alors, elles peuvent très bien décider de prêter ou non de l'argent dans de telles situations. »

Les sociétés privées font face à un dilemne; elles doivent diversifier leur clientèle en allant outre-mer, mais elles n'ont pas le financement nécessaire pour le faire et sont peu disposées à prendre un tel risque.

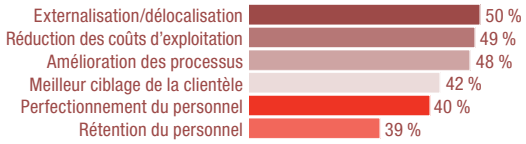
« Peut-être est-il temps de risquer l'argent de quelqu'un d'autre, affirme M. Edmonds. Il s'agit en quelque sorte de retirer des billes de la cagnotte. On peut le faire en faisant appel à de nouveaux actionnaires, comme un groupe de capital d'investissement. Les propriétaires de la société privée n'auront plus le contrôle de leur entreprise à 100 %, mais ils pourraient retirer de la cagnotte une partie de la richesse et de la valeur générées et utiliser l'argent de quelqu'un d'autre pour prendre le risque. »

Bien que 85 % des répondants du sondage de cette année aient dit connaître le marché du capital d'investissement, ils pourraient n'avoir qu'une compréhension générale du concept plutôt qu'une connaissance des différents intervenants sur ce marché et des possibilités de financement disponibles.

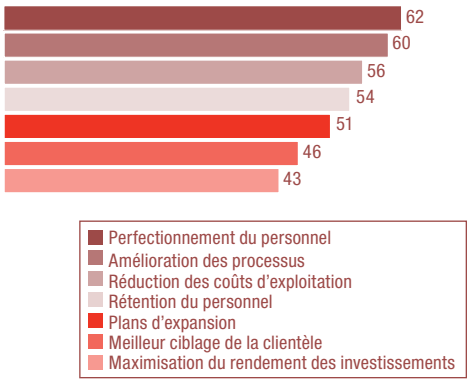
« Le problème, c'est que bon nombre de dirigeants d'entreprise ont tendance à regrouper toutes sortes d'organisations dans la catégorie «marché du capital d'investissement», explique M. Edmonds. Mais chacun de ces intervenants offre une diversité d'approches, de philosophies et de niveaux d'investissement. Certains groupes de capital d'investissement accepteront une participation minoritaire, alors que d'autres exigeront une participation majoritaire; certains voudront rester actionnaires pendant une courte période et d'autres voudront le rester longtemps. »

Le capital d'investissement ne s'adresse pas seulement aux entreprises en croissance. Il

**À quels éléments comptezvous accorder le plus d'importance pour permettre à votre entreprise d'améliorer son rendement par rapport à la concurrence? (n=574)**




**Quels sont les trois principaux éléments que vous envisagez dans votre stratégie à moyen terme (trois prochaines années)?**
**Pourcentage de répondants**



# Prêtes à toute épreuve : confiantes, mais prudentes

peut être utilisé pour aider des entreprises à traverser des périodes difficiles. C'est sûrement une possibilité que devraient considérer celles qui seront en mode de survie pour la prochaine année.

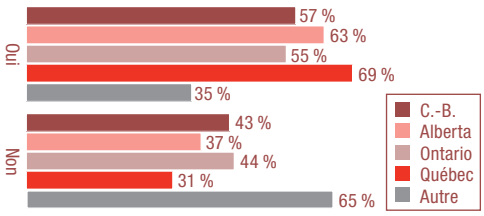
## Un regard vers l'avenir

Le nombre réel d'entreprises en mode de survie pourrait être encore plus élevé si on tenait compte des difficultés économiques croissantes et de l'optimisme inné des entrepreneurs. « Même quand les temps sont durs, les entrepreneurs ont tendance à dire et à croire que la croissance et l'expansion de leur entreprise vont se poursuivre, affirme M. Andrew. C'est un réflexe naturel pour eux. » Cela étant dit, la plupart des sociétés privées qui ont participé au sondage sont restées inébranlables, misant sur des stratégies à long terme pour assurer leur croissance. Elles investissent dans la formation, améliorent leurs processus et réduisent leurs coûts. Elles s'adaptent à la nouvelle conjoncture qui constitue la réalité commerciale actuelle. Les entreprises de distribution et de transport ont dû faire des changements pour rester rentables au cours de la dernière année malgré la flambée des cours du pétrole.

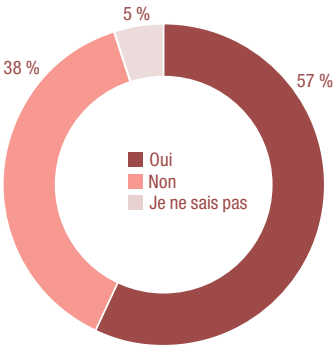
En s'adaptant rapidement et efficacement aux prix élevés du pétrole, ces entreprises sont en meilleure position pour relever les défis auxquels toutes font face en raison des changements climatiques et des problèmes de développement durable. Elles sont aussi mieux préparées à profiter au maximum des avantages que présentent les pratiques de développement durable. En fait, 75 % des répondants croient que de telles pratiques sont avantageuses actuellement sur le plan commercial. En outre, 44 % sont d'avis que les avantages de la mise en œuvre de pratiques d'exploitation durables l'emportent sur les coûts.

« Les entreprises qui n'ont pas intégré des pratiques de développement durable à leur stratégie à long terme devront se rattraper lorsque l'économie recommencera à progresser, affirme M. Edmonds. Elles doivent trouver un moyen de transformer les pratiques d'exploitation durable en avantage sur la concurrence. Ce n'est pas facile, mais celles qui y parviendront se démarqueront de plus en plus à long terme. »

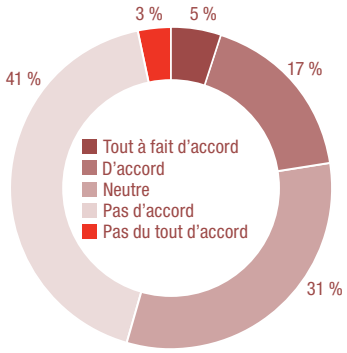
**La planification stratégique à long terme de l'entreprise tient-elle compte des questions liées au développement durable? [par province]**




**La planification stratégique à long terme de l'entreprise tient-elle compte des questions liées au développement durable?**




**Le coût des pratiques de développement durable dépasse les avantages.**



# Vous êtes en mode de survie? Ne paniquez pas, concentrez vos efforts

Votre entreprise est-elle en mode de survie? Vous n'avez peut-être qu'une seule chance. Soyez proactif. Pensez d'une manière analytique. Soyez prêt à recommencer à neuf, à agir rapidement et à faire des choix vraiment difficiles. C'est ainsi que vous permettrez à votre entreprise de survivre à une crise.

### Cernez la cause, analysez les faits et agissez

Vous perdez de l'argent. Vous craignez de ne pas pouvoir payer votre personnel la semaine prochaine. Pourquoi? Si vous ne savez pas ce qui a entraîné les problèmes auxquels fait face l'entreprise, vous aurez de la difficulté à trouver des solutions, alors vous devez cerner la cause du problème.

Déterminez quelle peut être la meilleure issue à la crise. « Il se peut que votre principal client ait déclaré faillite. Vous pourriez trouver un nouveau partenaire qui investirait du capital dans votre entreprise pour vous aider à surmonter la crise, suggère John McKenna, associé et premier vice-président, Restructuration d'entreprises et Services conseils de PwC. Peut-être ne pouvez-vous pas concurrencer des fabricants établis en Chine qui produisent tout à un tiers de vos coûts. Dans ce cas, vous pourriez impartir vos services de fabrication et devenir distributeur en Amérique du Nord. »

Une fois que vous connaissez la cause du problème et que vous avez déterminé la meilleure issue, vous devez penser aux mesures nécessaires pour y arriver. Faites preuve de réalisme et d'esprit d'analyse. Par exemple, « si vous avez trois produits et que l'un vous fait perdre une tonne d'argent, éliminez-le. Il pourrait s'agir du meilleur gadget au monde, mais s'il n'est pas connu sur le marché et ne se vend pas, c'est peut être que les gens n'en ont pas besoin dans le moment », explique M. McKenna.

Parfois, pour effectuer les changements qui découlent d'un ralentissement économique, vous devez revenir au point de départ. « Repartez sur une nouvelle base, suggère M. McKenna. Il pourrait y avoir bien des façons d'aborder le problème. Commencez par vous demander "Si je démarrais l'entreprise aujourd'hui, qu'est-ce que je ferais autrement?". Puis, évaluez à quel point cela est faisable. »

Agissez. « Ne vous laissez pas prendre en tombant dans le piège de l'analyse, conseille M. McKenna. Vous avez alors trop peur de faire quoi que ce soit et attendez d'obtenir toute l'information dans ses moindres détails afin de pouvoir prendre la bonne décision. Il est rare que l'on obtienne toute l'information recherchée. Alors, faites l'analyse et prenez une décision. »

### L'argent est roi

« Quand vous êtes acculé contre le mur, les liquidités deviennent l'atout le plus important. C'est ce qui permet de garder vos portes ouvertes », déclare M. McKenna.

Établissez des prévisions hebdomadaires de trésorerie pour au moins quatre semaines, et de préférence pour 13 semaines. Sachez à l'avance quelles seront vos entrées et vos sorties de fonds. « C'est important, parce que vous saurez si, à court terme, vous aurez l'argent nécessaire pour payer tous vos articles essentiels pour la prochaine semaine, tandis qu'à plus long terme, vous pourrez savoir à l'avance si vous risquez de frapper un mur et à quel moment », précise M. McKenna.

Gérez vos comptes clients de façon proactive. Faites respecter les limites de crédit et envisagez la possibilité d'offrir des réductions pour règlement anticipé – l'idée étant de convertir rapidement les comptes clients en liquidités. « Vous pourriez subir une légère perte, mais il peut être préférable pour vous de percevoir le paiement d'un compte client important que de faire un profit sur cette seule vente, explique M. McKenna. Lorsque vous êtes en mode de survie, les rentrées de fonds peuvent être plus importantes que la rentabilité. »

Avant d'accepter de nouveaux clients, assurez-vous qu'ils sont en mesure de régler leurs factures.

Convertissez vos stocks en liquidités. Analysez vos niveaux de stocks et voyez ce que vous pouvez faire pour réduire le montant du capital immobilisé. Mettez l'accent sur les articles qui vont se vendre rapidement et réduisez ou éliminez ceux dont les ventes stagnent.

Réduisez au minimum les sorties de fonds. Passez en revue toutes les dépenses discrétionnaires. « Si vous êtes acculé contre le mur, vous devrez peut-être réduire certaines dépenses. Ce n'est pas l'idéal à long terme, mais franchement, si vous pensez ne pas pouvoir payer vos employés la semaine prochaine, l'incidence à long terme n'est sans doute pas l'une de vos préoccupations, note M. McKenna. Votre réaction devrait être dictée par la gravité de la situation. »

Établissez un ordre de priorité pour vos dettes. « Passez en revue tout ce que vous devez payer et décidez si chacun de ces paiements est absolument nécessaire ou s'il peut être reporté ou acquitté par versements, suggère M. McKenna. Ce ne sont pas des décisions faciles à prendre, et il y a toujours des conséquences. Mais parfois, on n'a pas le choix. »

Communiquez avec votre banque. Allez-y avec votre plan, et voyez si vous pouvez obtenir des congés de paiement ou des concessions, conseille M. McKenna. « À long terme, ça peut être coûteux, mais ça vous aidera à survivre. »

Lorsque vous êtes en mode de survie, les arbres peuvent très bien vous cacher la forêt, et vous avez beaucoup à faire en peu de temps, alors obtenez de l'aide le plus tôt possible, que ce soit auprès de vos conseillers, de votre banque ou de vos avocats.

***Ma perception des choses***

Paul Pickles, *chef de la direction, Contract Pharmaceuticals Limited (CPL)*

Contract Pharmaceuticals Limited (CPL), fabricant de produits pharmaceutiques établi en Ontario, fournit des services d'impartition à une importante clientèle des États-Unis. « C'est intéressant de travailler dans ce secteur ces temps-ci », dit le chef de la direction de l'entreprise Paul Pickles. Selon lui, dans une industrie qui a encaissé de nombreux coups au cours de la dernière année – ce qui a incité certains fabricants à abandonner la partie – les entreprises qui prennent des mesures rapides et décisives peuvent non seulement s'adapter, mais également se positionner pour profiter des possibilités offertes. C'est précisément de cette façon que CPL a réagi aux effets indirects de la hausse du dollar canadien sur l'industrie manufacturière plus tôt cette année. « J'ai été surpris de constater jusqu'à quel point le dollar s'est apprécié, mais également à quelle vitesse il l'a fait, dit M. Pickles. Je crois que c'est la rapidité plutôt que l'appréciation en elle-même qui a eu la plus grande incidence sur les manufacturiers canadiens. »

La capacité d'adaptation au changement est la clé de la réussite dans le secteur manufacturier, selon M. Pickles.

Et CPL a pris les mesures qui s'imposaient pour s'adapter au changement. « Nombre de nos stratégies incluaient une couverture naturelle des risques de change grâce à l'achat de matières auprès de fournisseurs américains. Nous avons maintenant mis en place des initiatives d'allégement de manière à nous réinventer pour accroître le plus possible notre efficience et notre productivité. » Ces initiatives comprennent notamment des investissements dans le matériel et dans le personnel. « Nos employés assument pleinement la responsabilité des processus et axent leurs efforts sur l'amélioration et l'optimisation de ceux-ci », précise M. Pickles.

Ça ne se fait pas du jour au lendemain, explique M. Pickles. « Il faut y mettre un peu de patience, mais nous croyons avoir un bon produit au Canada et sommes très fiers de nos activités dans nos usines – et nous croyons que nous pouvons vendre partout dans le monde. »

Cependant, tout en travaillant à se réinventer pour appliquer une stratégie de production frugale de façon à pouvoir survivre à la crise économique et aux difficultés que connaissent les marchés, CPL examine aussi avec soin les occasions qui surgissent dans la foulée des nouvelles réalités.

« Chaque difficulté recèle également une possibilité », dit M. Pickles. Par exemple, la vigueur de l'euro conjuguée au coût élevé du transport attribuable à la flambée des prix du pétrole fait en sorte que les entreprises européennes qui vendent sur le marché nord-américain cherchent des solutions plus économiques que les expéditions outre-mer. Cela représente une occasion dont CPL tire parti grâce à l'expansion de ses activités internationales. « J'estime que les possibilités de croissance sont nombreuses dans notre secteur, et notre industrie au Canada possède des capacités uniques qui lui permettent d'offrir des services au reste du monde. » Les manufacturiers canadiens font face à un nouveau paradigme, selon M. Pickles. « Cependant, nous sommes déterminés à veiller à la croissance de notre entreprise et, grâce aux mesures que nous mettons en place, nous estimons que nous réussirons en tant que fabricant au Canada même si le paradigme a changé. »

# Financement : N’attendez pas que les choses tournent mal; élaborez un plan!

Même si les médias dressent actuellement un tableau plutôt sombre de l’économie, la majorité des dirigeants de sociétés privées que nous avons sondés au mois de juillet 2008 font preuve d’un optimisme prudent. Bien que le niveau de confiance des dirigeants ait chuté à la mi-octobre, plus de la moitié d’entre eux prévoient encore une croissance. Pour les répondants au sondage qui en ont financièrement les moyens, investir dans leur entreprise en développant de nouveaux produits, en pénétrant de nouveaux marchés ou en envisageant des fusions ou des acquisitions constitue une grande priorité.

L’accès au financement est un élément crucial, peu importe qu’une entreprise soit en croissance ou en mode de survie. Et c’est d’ailleurs cet aspect qui peut éventuellement causer des problèmes. « Il y a assurément un resserrement du crédit à l’échelle du pays », reconnaît Keith Mosley, directeur général national, Vente, acquisition et financement d’entreprise de PricewaterhouseCoopers. Comme on pouvait s’y attendre, les répondants de l’Ontario, du Québec et de la Colombie-Britannique se préoccupent davantage de leur capacité d’emprunter et de mobiliser des fonds. Le sondage Web, effectué au mois d’octobre dernier, indique que ces préoccupations tendent fortement à se généraliser dans l’ensemble du Canada.

« Les prêteurs adoptent une démarche plus prudente dans le marché actuel; nous conseillons donc à nos clients de gérer leur bilan de manière proactive afin de disposer en permanence de liquidités et d’un accès aux capitaux, déclare M. Mosley. N’attendez pas jusqu’à la date de renouvellement de vos facilités de crédit; agissez tôt. »

« On ne saurait trop insister sur l’importance d’être proactif, signale Éric Castonguay, directeur général, Vente, acquisition et financement d’entreprise de PricewaterhouseCoopers. Même si vous estimez ne pas avoir de problèmes financiers, prenez le temps de vous asseoir, d’évaluer votre situation pour l’avenir et de prendre des arrangements avec vos bailleurs de fonds. De cette façon, s’il survient une difficulté inattendue, vous disposerez déjà d’un plan d’urgence pour y faire face. »

Qu’elles soient en croissance ou en mode de survie, il est important pour les sociétés privées de s’assurer que la structure de leur bilan leur permet d’appliquer leur stratégie d’affaires. L’entreprise prévoit ouvrir une nouvelle succursale ou lancer une nouvelle gamme de produits? Elle doit restructurer ses activités ou procéder à une acquisition? Voilà tous des facteurs importants à prendre en considération au moment de structurer le bilan.

## Votre entreprise est en croissance?

Pour les entreprises qui ont de solides fondations, un contexte économique changeant et incertain présente souvent des occasions soudaines et inattendues : pénétrer des marchés détenus par des concurrents non performants, acheter des immeubles à moindre coût ou faire l’acquisition d’entreprises en difficulté. Mais pour profiter de ces occasions, l’entreprise doit être en mesure d’agir rapidement.

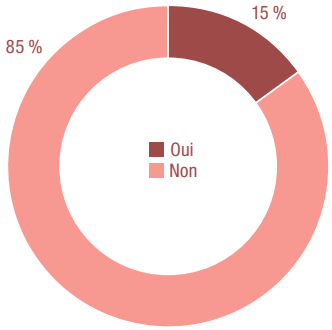
« Il est primordial d’être en bonne position pour profiter des occasions, déclare M. Castonguay. Songez à prendre des engagements de crédit dans vos arrangements financiers, même si cela vous oblige à verser des commissions d’attente. Si vous disposez d’un bilan solide et que vous désirez croître, le contexte actuel est opportun pour acquérir des actifs à très bon prix. »

## Votre entreprise est en mode de survie?

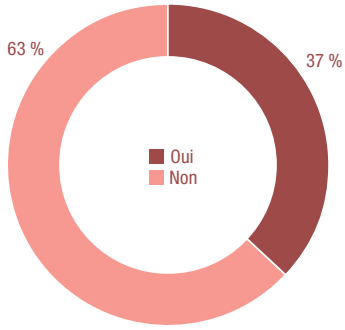
Trop souvent, les entreprises tardent à s’attaquer à leurs besoins financiers en espérant que la conjoncture s’améliorera. En agissant ainsi, elles ferment la voie à des solutions potentielles. Il faut s’attaquer tôt aux problèmes de bilan afin de maximiser les solutions possibles et de protéger la valeur de l’entreprise.

**Êtes-vous préoccupé par la capacité de votre entreprise d’obtenir du financement supplémentaire à court terme?**

Perspectives d’affaires (juillet 2008)




Sondage Web (octobre 2008)



# Financement : N'attendez pas que les choses tournent mal; élaborez un plan!

Établissez un ensemble de projections réalistes et détaillées qui indiquent clairement ce que l'entreprise doit réaliser financièrement au cours de la prochaine année, puis étendez ces projections sur les deux ou trois prochaines années. Adoptez ensuite une perspective plus prudente à l'égard de ces hypothèses, et assurez-vous que les arrangements bancaires de l'entreprise permettront à l'entreprise de demeurer viable si les hypothèses les plus négatives se confirment.

« Sur le plan conceptuel, tout cela relève du bon sens, commente Keith Mosley. Malheureusement, les choses ne se passent pas toujours selon nos prévisions. Ne faites pas l'erreur de présumer qu'il vous suffira de vendre davantage pour résoudre le problème et que la banque réagira bien. Cela ne se passera pas comme ça. Mais si vous discutez tôt avec vos prêteurs, que vous leur dites ce dont vous avez besoin et quels sont vos objectifs, vous serez mieux reçu que si vous attendez d'être en retard de quelques paiements. »

## Considérez réellement votre banquier comme un allié

Les entreprises qui sont en difficulté tentent souvent de cacher leurs problèmes financiers à leur banquier. N'agissez pas ainsi. Les banques veulent maintenir des relations à long terme avec leurs clients, et elles comprennent que les entreprises peuvent connaître des soubresauts lors d'un ralentissement économique. « Vous devez considérer votre banque comme un partenaire. Soyez honnête, exprimez-vous sans ambages et présentez un plan, déclare M. Mosley. Vous devez prouver que vous maîtrisez la situation. » Si une entreprise peut montrer à la banque qu'elle a une stratégie réaliste pour surmonter une récession, la banque aura davantage tendance à l'aider.

## Sachez quelles sont vos options de financement

« Dans le contexte actuel, il est important d'envisager toutes les solutions possibles pour élaborer la solution qui convient à votre entreprise », indique Éric Castonguay. Pour ce faire, vous devez toutefois savoir quelles sont les options disponibles sur le marché et dans quelles circonstances il est sensé d'y recourir. Bien que de nombreux répondants au sondage connaissent très bien les prêts garantis par des actifs et le financement par location, ils ont déclaré avoir une moins bonne connaissance d'autres solutions de financement, comme les créances subordonnées, le crédit-relais et le capital d'investissement. Selon Keith Mosley, ces options peuvent pourtant sauver la mise pour les entreprises qui n'ont pas accès aux formes de financement plus courantes.

Au mois d'octobre, le pourcentage des entreprises préoccupées par leur capacité d'obtenir du financement supplémentaire à court terme a doublé, passant de 15 % à plus du tiers des répondants au sondage Web. Un nombre comparable de répondants ont dit craindre que leur banque réduise le montant de crédit mis à la disposition de leur entreprise. Les entreprises feraient bien d'explorer les autres options de financement susceptibles de les aider, et ce, bien avant que ces préoccupations ne deviennent réelles.

## Le crédit-relais

Ce type de prêt à court terme peut aider à résoudre un problème à court terme en fournissant un accès rapide à des fonds en vue de saisir une occasion. En d'autres mots, cette option convient lorsque l'entreprise ne peut pas se permettre d'attendre l'approbation d'un financement permanent. « Le crédit-relais n'offre qu'un moyen de transition en attendant d'obtenir une solution permanente, explique M. Mosley. L'entreprise peut être en mode de survie ou encore connaître une très forte croissance, sauf qu'elle a épuisé les ressources que les banques sont prêtes à mettre à sa disposition. »

Il se peut qu'un très beau projet d'acquisition soit sur la table, mais qu'il ne soit réalisable qu'à condition d'obtenir du financement. « Le crédit-relais vous permet de conclure la transaction, puis de refinancer le tout par la suite à l'aide de sources de créances ou de capitaux propres plus classiques », explique M. Castonguay.

Rappelez-vous toutefois que le crédit-relais constitue une option très limitée pour une solution très précise.

## La créance subordonnée

La créance subordonnée (prêt subordonné ou titre de créance assimilable à un titre de capitaux propres) est plus coûteuse que la créance prioritaire, puisque les taux d'intérêt peuvent atteindre jusqu'à 18 %. Cependant, en contrepartie de ces taux plus élevés, les prêteurs qui accordent une créance subordonnée consentent à prêter un montant beaucoup plus élevé que ceux qui accordent une créance prioritaire classique, tout en acceptant des engagements financiers plus souples.

Bien que la créance subordonnée soit dispendieuse en comparaison de la créance prioritaire, elle peut se révéler une très bonne solution si la situation s'y prête bien.

« Si vous profitez d'une occasion qui peut vous rapporter 20 millions de dollars et que le coût du capital, à 18 %, se chiffre à 3 millions de dollars, votre transaction demeure très avantageuse, déclare M. Mosley. Vous devez regarder le montant net que vous rapporte une transaction et non pas seulement ce que vous devez payer. »

## Le capital d'investissement

Voici un fait peu connu : À l'heure actuelle, il y a 10 milliards de dollars en capital d'investissement disponibles au Canada pour investir dans des entreprises ou pour faire l'acquisition d'entreprises.

Nombreux sont les propriétaires d'entreprise qui renoncent à faire appel au capital d'investissement; l'idée de céder une partie de leur droit de propriété et de leur autonomie ne leur sourit tout simplement pas.

« Vous vous retrouvez soudainement avec un partenaire que vous n'aviez pas auparavant et qui peut commencer à remettre en question votre façon de faire, ce qui représente un énorme changement pour les propriétaires d'entreprise qui sont habitués de prendre les décisions, fait remarquer Éric Castonguay. Encore une fois, vous devez penser au gain net plutôt qu'à ce que vous cédez. Vous pouvez être propriétaire à 100 % d'une entreprise comptant deux succursales qui génère des recettes de deux millions de dollars ou vous pouvez, par le biais du capital d'investissement, vous adjoindre un partenaire

pour diriger conjointement une entreprise ayant 15 succursales et dont les recettes atteignent 20 millions de dollars. Même si seulement la moitié de ces recettes vous reviennent, vous êtes tout de même gagnant. »

## Facteurs à prendre en considération

Avant de décider de la façon de structurer le financement d'une entreprise, déterminez quelles sont les options possibles et définissez quels sont les objectifs à long terme de l'entreprise. Ne rejetez pas automatiquement des solutions par simple réflexe. Une solution qui vous paraît inintéressante de prime abord pourrait vous offrir de nouvelles possibilités.

« Certains propriétaires qui ont recours au capital d'investissement peuvent réaliser, par exemple, que le fait de céder une partie de leur entreprise leur permet de diversifier la valeur nette de leur famille, indique M. Castonguay. Vous devez aussi penser à votre propre bilan et non seulement à celui de votre entreprise. »

Assurez-vous de faire correspondre la durée des prêts avec celle des actifs. Utilisez une créance à long terme pour les actifs à long terme et une créance à court terme pour les actifs à court terme.

Assurez-vous de ne jamais utiliser plus des deux tiers de la marge de crédit d'exploitation de l'entreprise. Vous devez réserver le dernier tiers pour faire face aux problèmes inattendus.

## Un mot sur les opérations de couverture

Compte tenu de la tourmente qui secoue actuellement les marchés du crédit et des importantes fluctuations du dollar au cours des trois dernières années, nombreux sont ceux qui envisagent d'effectuer des opérations de couverture. Ce type d'opération offre en effet une police d'assurance pour se protéger contre le risque de change. Le message réel qu'envoient les entreprises qui ont décidé d'exclure les opérations de couverture est qu'elles sont préparées pour assumer le risque de change ou, pire encore, qu'elles ne savent pas quel est ce risque.

« L'objectif, dans la mesure du possible, consiste à équilibrer les entrées et les sorties de fonds, de manière à éliminer le risque de change, déclare Keith Mosley. Par exemple, si une entreprise canadienne fabrique entièrement ses produits au Canada, mais qu'elle les vend tous aux États-Unis, on pourrait supposer que toutes les entrées de fonds sont en dollars américains et que toutes les sorties de fonds sont en dollars canadiens. Mais ne nous arrêtons pas ici; essayons de voir un peu plus loin. Si l'entreprise achète des matières à l'étranger, il se peut donc qu'une partie de ses coûts soient en dollars américains ou dans d'autres devises. Dans certains cas, des marchandises suivent les coûts en dollars américains en raison des prix sur le marché, même si vous achetez ces marchandises en dollars canadiens », explique M. Mosley.

« Si vous ne pouvez pas équilibrer totalement les entrées et les sorties de fonds, vous devriez envisager d'effectuer des opérations de couverture », déclare M. Mosley.

***Ma perception des choses***

Dan Themig, *chef de la direction, Packers Plus Energy Services*

Dan Themig est chef de la direction de Packers Plus Energy Services, entreprise basée à Calgary qui est spécialisée en services dans les champs pétrolifères. Lorsque M. Themig pense à une récession, le dernier sentiment susceptible de l'envahir est le pessimisme, puisque son entreprise fait partie de celles qui ont déjà vécu une telle situation et qui ont su tirer parti des occasions que présente une récession.

Il y a environ quatre ans, le secteur pétrolier et de l'exploration pétrolière dans l'Ouest canadien a été durement touché par un repli de cette industrie. « Le nombre des installations de forage a chuté de près de 50 %, et les dépenses ont périclité lorsque le prix de l'essence s'est effondré, explique M. Themig. Pour survivre, un grand nombre d'entreprises de services dans les champs pétrolifères ont déménagé leur équipement du Canada aux États-Unis ou vers d'autres chantiers dans le monde ». Packers Plus, qui était alors encore une jeune entreprise de très petite taille, n'avait pas cette option. Prise dans cette récession, l'entreprise n'avait alors d'autre choix que de poursuivre ses activités et de continuer à travailler avec ténacité dans ses secteurs d'activité clés. « Dans les faits, le repli du secteur pétrolier dans l'Ouest canadien s'est révélé très avantageux pour nous, déclare M. Themig. Notre entreprise était en croissance au moment où la plupart des autres entreprises étaient en décroissance, ce qui nous a permis d'améliorer notre capacité d'usinage et d'embaucher beaucoup de personnes très compétentes. »

Si Packers Plus a pu tirer parti de la récession, c'est grâce au travail de préparation qu'elle avait fait plusieurs années auparavant. Elle a combiné l'innovation très pointue et une attitude volontariste pour trouver une solution à tout problème, en se définissant un créneau et une mission très spécifiques. « Nous nous sommes concentrés sur les services qui coûtaient très cher dans notre secteur d'activité. Nous avons trouvé des solutions technologiques qui ont permis à nos clients de réduire énormément les coûts d'exploitation de leurs puits, explique M. Themig. Nous offrions aux clients un moyen d'accroître la productivité de leurs puits, tout en réduisant leurs coûts. Comment auraientils pu résister à une telle offre? » Selon M. Themig, il est en quelque sorte plus difficile de convaincre une entreprise de prendre le risque d'utiliser une nouvelle technologie ou de faire appel à une entreprise plus récente pour la première fois lorsque les prix sont vraiment élevés. Les dirigeants ont alors davantage tendance à s'asseoir sur leurs lauriers et à penser qu'il ne vaut pas la peine d'essayer une innovation de pointe.

« Alors, lorsque les gens commencent à tomber dans le pessimisme, je leur dis ceci : nous avons créé nos innovations dans une période où les entreprises cherchaient à réduire leurs coûts; voilà pourquoi elles ont fait appel à nos services, dit M. Themig. Si les prix chutent, nous devrions donc être en mesure d'obtenir plus de travail. Après tout, notre devise est Do it Once, Do it Right (bien faire les choses du premier coup).

# Analyse de rentabilité du développement durable

Il s'est produit un grand changement en un an sur le front du développement durable. L'an dernier, 42 % des sociétés privées sondées estimaient que le problème des changements climatiques n'aurait jamais d'incidence sur leurs affaires. Au mois de juillet dernier, seulement 22 % d'entre elles étaient encore de cet avis.

« Je ne suis pas surpris des résultats, déclare Mel Wilson, associé délégué au bureau de PwC à Calgary, qui aide les entreprises à gérer les problèmes environnementaux depuis plus de 15 ans. Ce que je constate, c'est que les sociétés privées sont en voie de rejoindre les sociétés cotées. Il ne s'agit pas d'un changement de paradigme, mais plutôt d'une reconnaissance plus étendue de la valeur que représente la gestion de ces enjeux stratégiques. »

De plus en plus de sociétés privées réalisent que le fait d'agir de manière responsable sur les plans social et environnemental apporte une valeur à l'entreprise. « Ce changement était inévitable, ajoute M. Wilson. La question n'était pas de savoir s'il allait se produire, mais plutôt quand il allait commencer à se manifester. »

## La voie menant au développement durable

Bien qu'il y ait beaucoup de similitudes entre les sociétés privées et les sociétés cotées, il existe une différence évidente : les sociétés cotées sollicitent du capital auprès d'investisseurs pour développer l'entreprise, alors que les sociétés privées utilisent souvent l'argent des propriétaires à cette fin. « Par conséquent, les sociétés privées sont souvent plus prudentes et répugnent à prendre des risques en investissant dans de nouveaux secteurs, y compris en ce qui a trait à leur performance en termes de développement durable. Les dirigeants de ces entreprises ont besoin d'être davantage convaincus de la légitimité de ces enjeux. »

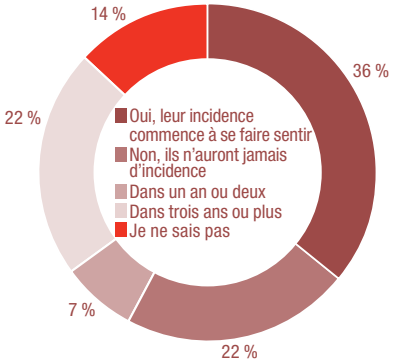
Nombre de dirigeants sont prudents parce qu'ils désirent dépenser judicieusement leur argent, mais ils réalisent maintenant qu'investir dans le développement durable est à la fois nécessaire et une bonne affaire. Il fallait les convaincre. Et ce sont les innovateurs qui l'ont fait, tant des sociétés privées que cotées, qui ont démontré les possibilités du développement durable et le rôle essentiel qu'il joue dans la stratégie à long terme de toutes les entreprises.

Il y a trois étapes à franchir dans la voie menant au développement durable. La première étape consiste à prendre conscience de l'enjeu, à le comprendre et à l'accepter. « On a fini de débattre sur l'existence ou non des changements climatiques », déclare Mel Wilson.

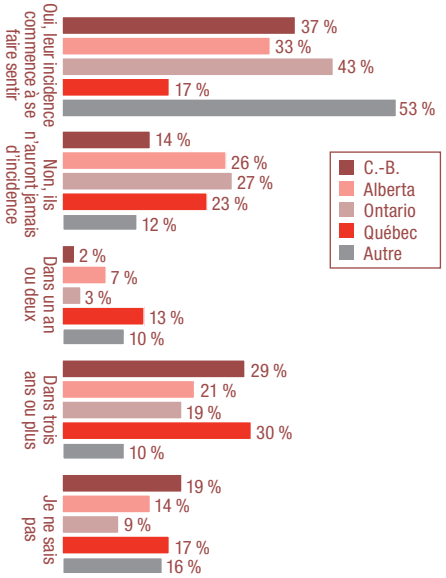
La seconde étape consiste à évaluer de quelle façon l'entreprise sera touchée et à déterminer les options dont elle dispose. « Qu'allons-nous faire? Où pouvons-nous positionner l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel? Comment pouvons-nous limiter les risques envers notre modèle d'entreprise? Voilà les questions que les dirigeants d'entreprise doivent se poser, dit M. Wilson. Il s'agit d'un long processus; il ne suffit pas de jeter un coup d'œil dans une boule de cristal. Le processus exige de discuter au sein de l'entreprise, de même qu'avec ses homologues dans son secteur d'activité et dans d'autres secteurs, afin de définir une vision sur la façon de gérer le développement durable et les risques que les enjeux font peser sur l'entreprise. Et cette vision doit être liée aux objectifs à long terme de l'entreprise. Chaque entreprise réagit d'une manière qui lui est propre, commente M. Wilson. Malheureusement, il n'y a pas de solutions magiques. »

Enfin, la troisième étape consiste à s'investir activement dans la gestion et la communication. Il ne suffit pas de prendre des mesures à l'égard du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les entreprises doivent surveiller leur performance et informer les gens de ce qu'elles font. Cela comprend aussi bien les clients et les fournisseurs, que les collectivités visées et les employés actuels et à venir.

**Les changements climatiques auront-ils une incidence sur votre entreprise?**




**Les changements climatiques auront-ils une incidence sur votre entreprise? [par province]**



# Analyse de rentabilité du développement durable

Un grand nombre de sociétés privées passent actuellement à la seconde étape ou se trouvaient à cette étape avant que la fonte récente des glaciers ait commencé à faire son œuvre dans les esprits. « Elles [les entreprises] commencent à évaluer ce que les différents enjeux signifient pour elles et comment elles peuvent faire pour obtenir un avantage sur la concurrence, déclare M. Wilson. Les sociétés privées sont beaucoup plus souples et peuvent s'attaquer plus rapidement aux problèmes que les sociétés cotées. Il y a beaucoup d'occasions à saisir si vous prenez le temps de vous arrêter pour les regarder de près et si vous pensez à long terme. »

## Pensez à long terme, mais agissez maintenant

Le développement durable demande un changement d'attitude, mais n'exige pas toujours d'assumer d'énormes charges financières. Quelquefois, il peut s'agir simplement de choisir un fournisseur plutôt qu'un autre en raison des pratiques ou de l'absence de pratiques en matière de développement durable.

« Lorsque vous adoptez une perspective à long terme – ce qui est l'essence même du développement durable – vous comprenez que de nombreux coûts associés aux démarches pour assurer un développement durable doivent être assumés dès le départ, mais qu'à long terme, ces démarches rapportent énormément », signale M. Wilson. Par exemple, une entreprise qui essaie de lutter contre les changements climatiques en achetant des véhicules hybrides ou de l'équipement d'exploitation amélioré finira par épargner de l'argent à long terme. « Ces coûts initiaux s'amortissent et s'absorbent rapidement, de sorte que les bénéfices surpasseront rapidement les coûts. »

## Responsabilité sociale de l'entreprise

La « responsabilité sociale de l'entreprise » est une expression qui est souvent utilisée de pair avec le « développement durable », à tel point que ces deux expressions sont maintenant interchangeables. Il est toutefois important de comprendre ce qui les différencie. Le développement durable prend ses racines dans l'environnement. « Il provient du concept de capacité de charge écologique, et ses fondements sont plus techniques; on parle par exemple de l'utilisation des ressources, d'efficacité énergétique et de pollution, explique M. Wilson. Si les entreprises continuent de polluer et d'extraire les ressources à tombeau ouvert, tôt ou tard, nous franchirons un seuil au-delà duquel il ne sera plus possible de réparer les dommages causés. »

La responsabilité sociale de l'entreprise, pour sa part, est une question d'éthique et de morale. Les enjeux touchant la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent n'avoir aucun lien direct avec un coût en capital. Souvent, il s'agit simplement de reconnaître l'enjeu moral associé à une décision et d'agir de manière éthique.

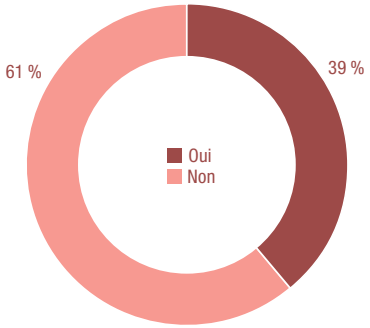
« Une entreprise qui se concentre avant tout sur le prix pourrait acheter du fournisseur qui offre le prix le plus bas, sans se soucier des autres aspects, dit M. Wilson. Vous pourriez évidemment affirmer qu'il s'agit là d'un choix judicieux en affaires, en apparence du moins. Mais si vous prenez le temps de regarder des aspects comme les conditions de travail qu'offrent ces fournisseurs et que vous découvrez qu'ils font travailler des enfants ou qu'ils maltraitent les travailleurs, vous pourriez vouloir payer un peu plus afin de prendre une meilleure décision sur le plan éthique. » Très souvent, vous pouvez refiler ce supplément de coût au consommateur qui, lui aussi, tente de plus en plus de prendre des décisions d'achat plus éthiques.

## Il est payant de bien faire les choses

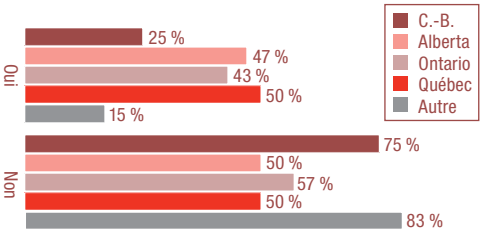
Si vous faites bien les choses, vous en bénéficierez. Les bénéfices tendent à être plus visibles lorsque les entreprises reconnaissent des tendances dans les habitudes d'achat des consommateurs et qu'elles s'adaptent en conséquence. Il est généralement reconnu qu'un nombre croissant de consommateurs, tout particulièrement parmi les jeunes, tiennent compte des aspects éthiques et environnementaux dans leurs décisions d'achat, et qu'ils consentent à payer un peu plus pour des marchandises qui sont produites de manière responsable sur les plans de l'éthique et de l'environnement. Par exemple, de plus en plus de consommateurs sont conscients de l'utilisation de produits chimiques dans les aliments. « Les entreprises qui ont décidé d'offrir des produits organiques certifiés sont parmi celles qui connaissent la croissance la plus rapide, déclare M. Wilson. Si la tendance se poursuit, elles obtiendront encore plus de succès à long terme. »

Les entreprises qui reconnaissent qu'un nombre croissant de personnes prennent en compte l'éthique dans leurs décisions d'achat seront gagnantes à long terme. « Regardez par exemple le détaillant lululemon athletica. Si ce détaillant connaît un très grand succès, c'est en partie parce qu'il a compris que les consommateurs demeurent fidèles à leurs valeurs lorsqu'ils parcourent le magasin,

**Votre entreprise a-t-elle adopté un plan ou une politique à l'égard du développement durable?**




**Votre entreprise a-t-elle adopté un plan ou une politique à l'égard du développement durable? [par province]**



indique M. Wilson. Si vous pouvez mettre en marché des produits qui reflètent les valeurs des consommateurs, vous en tirerez profit et vous vendrez davantage que vos concurrents. C'est aussi simple que ça. »

N'oublions pas que les grandes entreprises sont aussi des consommateurs. Une multitude d'entreprises cherchent actuellement à conclure avec les fournisseurs des ententes d'approvisionnement qui respectent leurs principes éthiques et environnementaux. Au départ, les entreprises demandaient par exemple des emballages faits avec des fibres recyclées. Leurs exigences s'étendent maintenant à des décisions d'achat beaucoup plus complexes liées à la technologie et aux chaînes d'approvisionnement.

Chaque palier de gouvernement – fédéral, provincial et municipal – est maintenant tenu de respecter des exigences d'achats verts. Des vérificateurs internes s'assurent que le gouvernement en question prend en compte les questions environnementales et sociales associées aux produits et aux services qu'il achète.

La voie menant au développement durable se parcourt rarement par de grands bonds; elle est plutôt parsemée de mesures, prises étape par étape, en vue de concrétiser une stratégie. Une approche suivie par nombre d'entreprises consiste à lancer un produit vert, puis à attirer graduellement un nombre croissant de consommateurs vers ce produit. « Elles [les entreprises] peuvent ensuite prendre les revenus générés et les réinvestir dans leurs propres processus, ce qui leur permet, en bout de ligne, d'abaisser le coût de ces produits. En agissant ainsi, elles améliorent également l'efficience et les avantages environnementaux des produits eux-mêmes, souligne M. Wilson. C'est souvent ce qui explique que des entreprises offrent d'abord des produits écoresponsables aux consommateurs plus fortunés. Les premiers véhicules hybrides qui ont été lancés sur le marché étaient plutôt coûteux. Les fabricants de véhicules étaient conscients que leur marché initial ne correspondait pas à la moyenne des gens, mais ils savaient aussi que s'ils arrivaient à cibler les consommateurs plus à l'aise financièrement, ils pourraient ensuite réinvestir leurs revenus et réduire ainsi le coût, de manière à ce que ces véhicules deviennent abordables pour le marché de masse. »

## Attirer et retenir le personnel

L'un des avantages les plus intéressants et les moins prévisibles au départ de s'engager dans des pratiques de développement durable et éthiques est peut-être le pouvoir d'attraction que cela donne aux employeurs envers les employés les plus talentueux. « L'importance que représente le développement durable pour le recrutement et la rétention du personnel a réellement bondi aujourd'hui, affirme M. Wilson. Il y a un an environ, j'entendais rarement quelqu'un établir un lien entre le problème du recrutement de la main-d'œuvre et le développement durable. À l'heure actuelle, j'entends pratiquement chaque semaine quelqu'un parler de ce lien et de la valeur que représente le développement durable dans le recrutement de jeunes employés talentueux. »

Il est bien connu que les jeunes ont maintenant le choix pour ce qui est des employeurs. « Il est vrai que le salaire est important, tout comme l'emplacement d'ailleurs, fait remarquer M. Wilson. Ce n'est pas les autres facteurs qui ont perdu de l'importance, mais plutôt la réputation de l'employeur qui a pris une importance accrue. Les gens désirent travailler pour une entreprise éthique en raison

***Ma perception des choses***

Ron Frisch, *chef de la direction, Kohl & Frisch Limited*

Confiance et prudence sont les mots clés qui traduisent le sentiment de Ron Frisch envers le marché canadien. À titre d'unique propriétaire et chef de la direction de Kohl & Frisch Limited, c'est d'ailleurs avec confiance et prudence que M. Frisch prévoit poursuivre la croissance de son entreprise, la seule entreprise canadienne spécialisée dans la distribution de produits auprès des pharmaciens détaillants au pays.

Kohl & Frisch dispose d'un espace d'entreposage de plus de 55 740 mètres carrés, réparti à Toronto, à Calgary, à Moncton, à Vancouver et à Regina. Il travaille en partenariat avec des clients tels que Wal-Mart Canada, Pharmasave et Peoples Drug Mart, afin de leur fournir toutes les marchandises qu'ils offrent habituellement dans leur magasin, de même que leurs produits pharmaceutiques.

Bien que l'état actuel de l'économie ait de quoi ébranler quelque peu l'optimisme, M. Frisch est en mesure de tabler sur son expérience, sur de solides valeurs et sur une planification stratégique pour voir l'avenir de façon positive. Fondée en 1916, l'entreprise Kohl & Frisch a traversé des périodes troubles et des remous en agissant de manière proactive.

« Comme distributeur, l'un des principaux défis à surmonter est le prix du carburant, déclare M. Frisch. Toute entreprise qui doit assumer un nouveau coût doit trouver des moyens de compenser ce coût. Quelquefois, vous pouvez refiler ce coût aux commateurs, mais parfois ce n'est pas possible; vous devez alors trouver des moyens de le compenser en regardant à l'interne. Il n'y a rien d'autre à faire, et la situation est la même pour toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité. »

C'est exactement ce que fait Kohl & Frisch. « Nous travaillons à consolider nos principales forces pour l'avenir. L'amélioration continue est cruciale pour assurer la croissance, la stabilité et la réussite. Chez Kohl & Frisch, on croit fermement à ce principe clé.

« Vous devez avoir à la fois une vision à court et à long terme, affirme M. Frisch. À court terme, il faut trouver une façon de couvrir ses coûts, mais en même temps, on doit garder un œil sur l'avenir. Le plan à long terme consiste à poursuivre la croissance, et ce plan demeure séparé. Lorsque la conjoncture est incertaine, c'est un bon moment pour regrouper vos forces, y puiser et ne pas perdre de vue les occasions. Voilà ma façon de voir choses. »

des valeurs sociales plus étendues et altruistes qui sont associées à un tel employeur. Mais ce choix est aussi dicté par les intérêts des jeunes eux-mêmes. Si vous commencez tout juste votre carrière, vous n'êtes pas intéressé à inscrire dans votre curriculum vitae que vous avez travaillé pour une entreprise qui a finalement été forcée de fermer ses portes ou qui a été décriée dans les journaux.

S'il y a un constat de base à faire à l'égard des personnes faisant partie de la génération Y, c'est celui-ci : elles sont vigilantes, elles n'hésitent pas à critiquer les entreprises qui n'assument pas bien leurs responsabilités sociales et elles ne veulent absolument pas travailler pour de telles entreprises. Au cours du processus d'entrevue, il est maintenant courant de voir de jeunes candidats questionner les employeurs potentiels sur leur dossier en matière de gestion environnementale. Et ces candidats ont fait leurs devoirs à ce sujet.

« J'ai assisté récemment à une réunion dans laquelle une représentante d'une entreprise a indiqué que son entreprise avait fait une analyse interne du cheminement suivi par les personnes qui visitaient la section sur les carrières du site Web de l'entreprise, raconte M. Wilson. Où se rendaient ensuite les internautes? La majorité des candidats potentiels accédaient à la page Web traitant du développement durable. Il y avait 20 autres entreprises qui participaient à cette réunion, et au moins la moitié d'entre elles ont déclaré avoir constaté la même chose. Cela m'a fait réaliser non seulement l'importance que revêt cet aspect, mais aussi à quel point il est essentiel que les entreprises communiquent ce qu'elles font. Il faut que les entreprises diffusent cette information, car le développement durable et la responsabilité sociale deviennent des facteurs clés de différenciation par rapport à la concurrence pour attirer des employés talentueux et des consommateurs. »

***Ma perception des choses***

Jyoti Stephens, *directrice, développement durable et gestion, Nature's Path Foods Inc.*

« Chez Nature's Path, nous voyons la responsabilité sociale de l'entreprise, au même titre que le développement durable, comme l'un des trois éléments essentiels de notre approche en affaires fondée sur les résultats, déclare Jyoti Stephens, directrice, développement durable et gestion, Nature's Path Foods Inc. Nous croyons qu'il est essentiel, autant pour demeurer en affaires que pour assurer la survie de la planète, d'accorder une importance égale aux aspects sociaux, environnementaux et financiers. Vues sous cet angle, l'évolution sociale et l'excellence sur le plan environnemental sont aussi importantes que la rentabilité. Nous nous efforçons donc de créer des systèmes qui investissent dans les gens (social) et dans l'environnement (ressources renouvelables), tout en exploitant une entreprise rentable. »

Le résultat touche Nature's Path vraiment de près; c'est le principe de l'agriculture durable et organique : « prenez soin de la terre et elle prendra soin de vous ».

Ce principe est à la base de la réussite de cette entreprise familiale, située à Richmond, en Colombie-Britannique, qui vend ses produits organiques et santé dans 31 pays et qui poursuit sa croissance.

« Nous réalisons qu'en affaires, il n'est pas toujours possible d'assurer un développement durable à 100 %. Nous adoptons donc une approche d'amélioration continue pour nous aider dans notre processus. Nous voulons cependant réduire au strict minimum nos pratiques qui ne sont pas conformes au développement durable et trouver des façons de compenser pour les secteurs dans lesquels nous ne pouvons garantir totalement un développement durable », affirme Mme Stephens.

Cette approche en affaires a permis à Nature's Path de gagner le respect de ses clients, qui apprécient l'engagement à long terme qu'a pris l'entreprise pour réduire son impact sur l'environnement. « Nos actions et nos valeurs nous ont aidés à créer une solide fidélité envers notre marque dans un contexte où la concurrence est féroce, indique Mme Stephens. Bien que le développement durable ne soit pas le principal critère pris en compte dans la plupart des décisions d'achat, les consommateurs choisiront un produit plus écologique lorsque la performance et le prix du produit seront pratiquement égaux à ceux d'un autre produit concurrent. »

Le développement durable présente aussi d'autres avantages. « Nous voyons, particulièrement pour les sociétés privées, des occasions d'épargner de l'argent en faisant des efforts pour le développement durable et de différencier plus facilement leur marque et leur culture. »

« De nombreux programmes de développement durable peuvent aider à réduire les coûts, tout particulièrement en réduisant les déchets et la consommation d'énergie. »

Enfin, voici le dernier facteur – et non le moindre – dont l'entreprise doit tenir compte pour bénéficier des avantages que présentent la responsabilité sociale et le développement durable : l'entreprise doit communiquer au monde ce qu'elle fait et être en mesure de prouver ses affirmations.

« Nous venons tout juste de communiquer à nos clients et aux médias notre engagement envers le développement durable, déclare Mme Stephens. Nous voulions nous assurer d'être fidèles à nos engagements avant de semer la nouvelle à tout vent. »

# Conclusion

Les résultats du sondage Perspectives d'affaires 2008 indiquent que les sociétés privées canadiennes surveillent la situation, qu'elles demeurent prudentes, mais optimistes, et que la majorité d'entre elles planifient une croissance. Au cours de la dernière année, beaucoup d'entreprises ont fait preuve d'agilité et de résilience pour faire face aux conditions défavorables du marché. Elles se servent de l'expérience acquise et des leçons apprises dans le passé pour aller de l'avant.

Certaines entreprises sont toutefois en difficulté. Ces entreprises devront faire des choix douloureux et se concentrer principalement sur le défi immédiat que pose leur survie.

Par ailleurs, bien que la prudence ait bien servi les entreprises lors du ralentissement économique actuel, elle pourrait aussi leur faire rater des occasions qui les mettraient dans une bonne position pour profiter de la reprise. Cette prudence a empêché de nombreuses sociétés privées d'entreprendre des projets à l'étranger, d'ouvrir de nouveaux marchés et de développer de nouvelles sources de revenus, ce qui pourrait les priver d'une clientèle suffisamment diversifiée dans le nouvel ordre économique mondial.

Le défi pour les entreprises, dans le contexte économique actuel, consiste à ne pas perdre de vue leur stratégie à long terme.

« Vous pouvez voir l'avenir de deux façons, déclare Eric Andrew. Vous pouvez choisir de croire que la fin du monde s'en vient. Personnellement, je n'y crois pas. Je pense qu'il y a des excès à éliminer, mais qu'un nouveau jour se lèvera. Nous sommes déjà passés par là auparavant. Faites le ménage à l'interne et profitez de ce ralentissement pour définir ce que vous allez faire à l'aube de ce nouveau jour. »

# Méthodologie et données démographiques

Le quatrième sondage annuel Perspectives d'affaires[MC] porte sur les questions qui touchent les sociétés privées canadiennes. En juin et en juillet 2008, 574 participants des différentes régions du Canada ont répondu au sondage. Les dirigeants d'entreprises de tailles diverses, exerçant leurs activités dans de nombreux secteurs et dans différentes régions, ont été interrogés sur leurs stratégies. Les questions traitées ont été sélectionnées en fonction des renseignements que nous ont fournis les dirigeants des sociétés privées dans le cadre des discussions de notre forum des chefs de la direction.

L'échantillon du sondage est composé principalement de répondants de quatre provinces : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et le Québec. Les participants des autres régions du Canada ont été regroupés aux fins de la présentation.

## Données démographiques sur les participants

Les participants reflètent une grande diversité de revenus, de régions et de secteurs d'activité.

### Revenus

Parmi les 574 entreprises sondées, 47 % ont des revenus entre 5 et 10 millions de dollars, alors que les revenus de 43 % d'entre elles s'élèvent à plus de 10 millions de dollars.

### Employés

Une proportion de 37 % des entreprises sondées comptent moins de 50 employés, 33 % ont entre 50 et 100 employés, alors que 30 % emploient plus de 100 personnes.

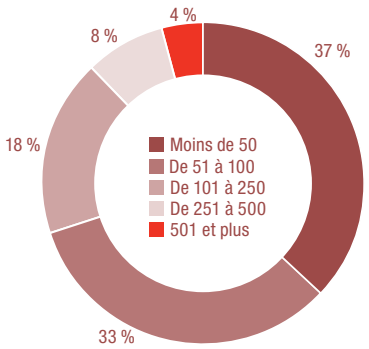
### Historique

Dix-huit pour cent des entreprises sont en exploitation depuis moins de 10 ans, 21 % ont entre 10 et 20 ans d'existence, 35 % ont entre 20 et 50 ans d'existence, alors que 26 % sont en exploitation depuis plus de 50 ans.

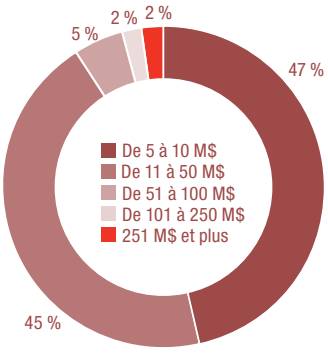
## Sondage éclair sur le Web

Du 14 au 17 octobre dernier, nous avons mené un sondage Web supplémentaire afin de reposer plusieurs questions clés portant sur la confiance des sociétés privées, leurs défis actuels et leurs préoccupations concernant le financement. Ce sondage, fait auprès de 129 entreprises, fournit des données pour confirmer des tendances indicatives.

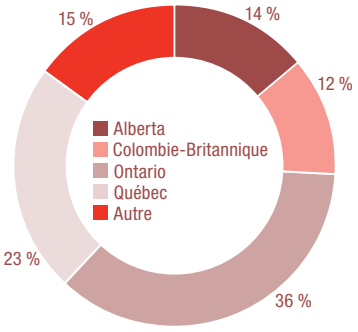
**Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle?**



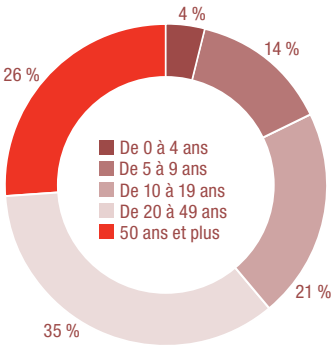

**Quel a été le revenu de votre entreprise pour le dernier exercice?**




**Où se trouve le siège social de votre entreprise?**




**Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en exploitation?**



# Annexe

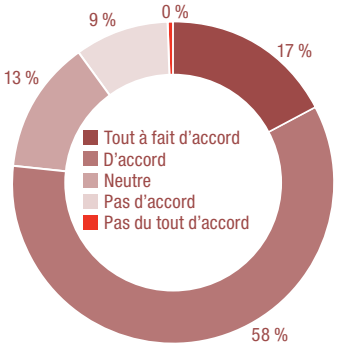
**Quelles sont les trois principaux éléments que vous envisagez dans votre stratégie à moyen terme (les trois prochaines années)? [par province]**
Pourcentage de répondants

| Options | C.-B. | AB | ON | QC | Autre |
|---|---|---|---|---|---|
| Perfectionnement du personnel | 58 | 72 | 66 | 45 | 73 |
| Rétention du personnel | 52 | 80 | 47 | 42 | 79 |
| Plans d'expansion | 48 | 55 | 51 | 47 | 57 |
| Réduction des coûts d'exploitation | 42 | 64 | 62 | 34 | 79 |
| Meilleur ciblage de la clientèle | 39 | 54 | 51 | 56 | 16 |
| Maximisation du rendement des investissements | 30 | 58 | 36 | 41 | 65 |
| Évaluation de la stratégie | 29 | 47 | 50 | 33 | 9 |
| Investissement en TI | 20 | 32 | 35 | 22 | 21 |
| Augmentation de la recherche et du développement | 17 | 30 | 39 | 42 | 13 |

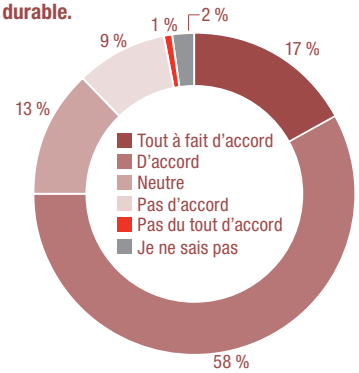
**Quelles mesures prenez-vous pour améliorer le rendement de votre entreprise par rapport à la concurrence?**
Pourcentage de répondants

| Mesures | C.-B. | AB | ON | QC | Autre |
|---|---|---|---|---|---|
| Perfectionnement du personnel | 58 | 72 | 66 | 45 | 73 |
| Rétention du personnel | 52 | 80 | 47 | 42 | 79 |
| Plans d'expansion | 48 | 55 | 51 | 47 | 57 |
| Réduction des coûts d'exploitation | 42 | 64 | 62 | 34 | 79 |
| Meilleur ciblage de la clientèle | 39 | 54 | 51 | 56 | 16 |
| Alliances stratégiques | 39 | 42 | 36 | 52 | 15 |
| Amélioration des processus | 35 | 63 | 62 | 58 | 78 |
| Amélioration de la gestion financière | 32 | 38 | 24 | 13 | 61 |
| Maximisation du rendement des investissements | 30 | 58 | 36 | 41 | 65 |
| Évaluation de la stratégie | 29 | 47 | 50 | 33 | 9 |
| Investissement en TI | 20 | 32 | 35 | 22 | 21 |
| Augmentation de la recherche et du développement | 17 | 30 | 39 | 42 | 13 |

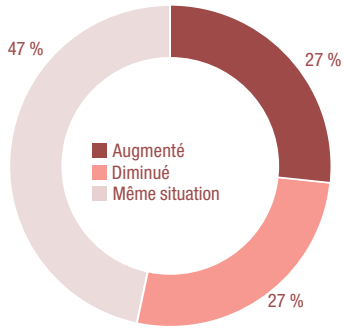
**Il est actuellement avantageux pour l'entreprise d'adopter des pratiques de développement durable. [par province]**



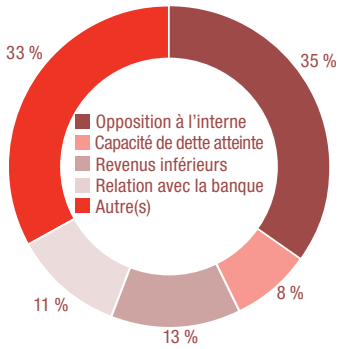

**Mesure dans laquelle les états financiers reflètent le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise – Il est actuellement avantageux pour l'entreprise d'adopter des pratiques de développement durable.**



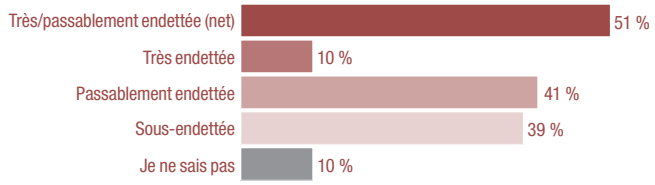

**Votre entreprise a-t-elle augmenté ou diminué ses emprunts cette année par rapport à l'an dernier?**



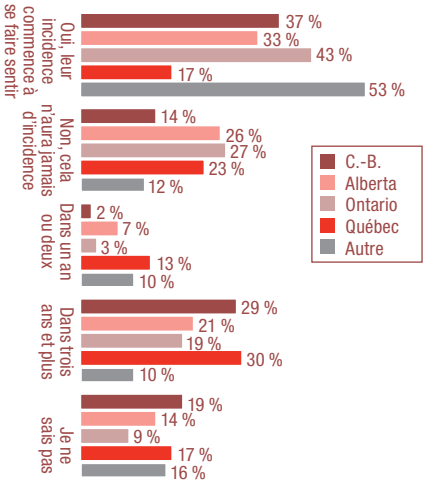

**Quelle est la raison principale qui empêche votre entreprise d'emprunter davantage?**



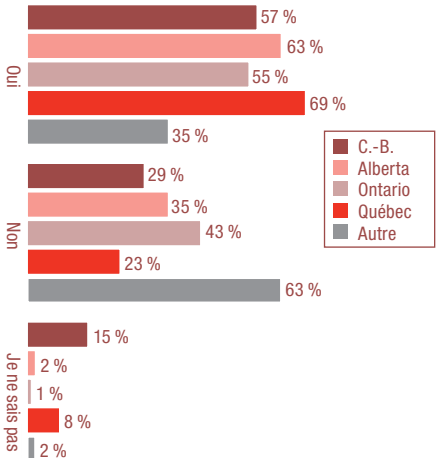

**Degré d'endettement de l'entreprise perçu par le répondant**



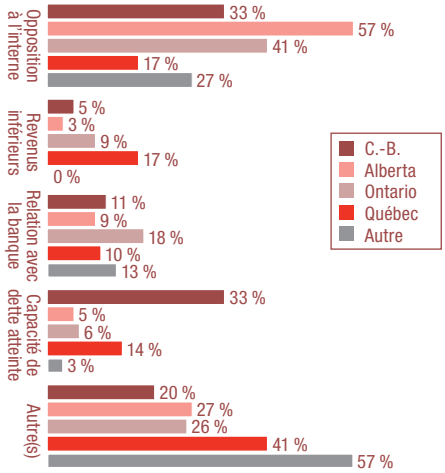
**Les changements climatiques auront-ils une incidence sur votre entreprise? [par province]**



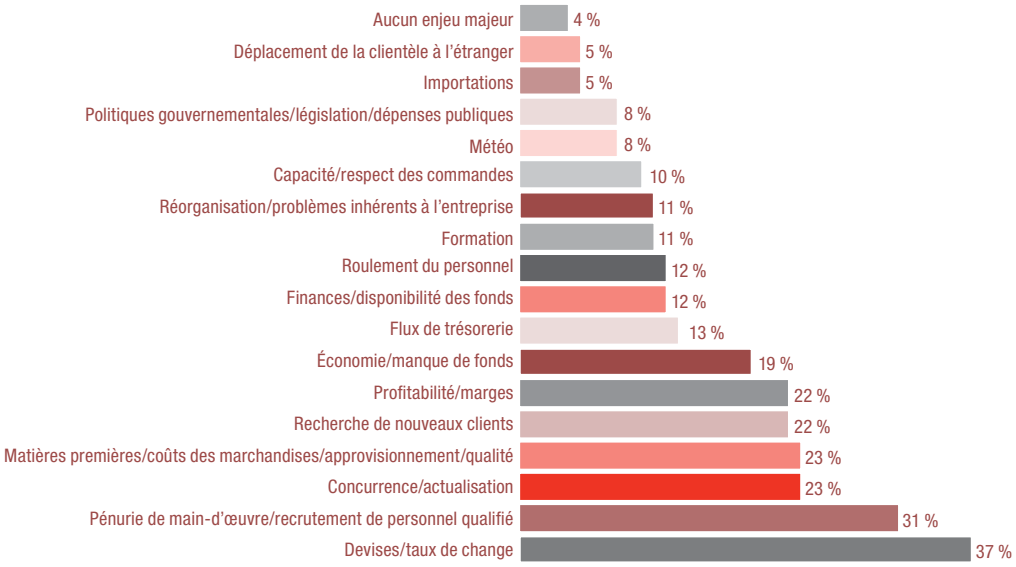

**Les politiques environnementales de l'entreprise font-elles partie de sa planification stratégique à long terme?**




**Principale raison qui empêche l'entreprise d'emprunter davantage**




**Trois principaux enjeux qui ont eu une incidence sur votre entreprise au cours de la dernière année**



# Nous pouvons aider. Parlons-en.

### Leader national des SSP

Eric Andrew
(604) 806 7500
PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver, (Colombie-Britannique)
V6C 3S7

### Leader du bureau de l'Alberta

Tahir Ayub
(403) 509 7580
Petro Canada Centre Suite 3100
111 5th Avenue SW
Calgary, (Alberta)
T2P 5L3

---

### Calgary

Ian Gunn
(403) 509 7543
Petro Canada Centre Suite 3100
111 5th Avenue SW
Calgary, (Alberta)
T2P 5L3

### Edmonton

Brad Gilewich
(780) 441 6857
Toronto Dominion Tower
Edmonton City Centre
Suite 1501,
10088 102nd Avenue NW
Edmonton, (Alberta)
T5J 2Z1

### Fraser Valley

Rod Johnston
(604) 806 7054
10190 152 A Street,
3rd Floor
Surrey, (Colombie-Britannique)
V3R 1J7

### Halifax

Michael Anaka
(902) 491 7442
1809 Barrington Street,
Suite 600
Halifax, (Nouvelle-Écosse)
B3J 3K8

### Hamilton

Jason Safar
(905) 972 4118
21 King St West,
Main Floor
Hamilton, (Ontario)
L8P 4W7

### Kitchener-Waterloo

Glen Dyrda
(519) 570 5715
Canada Trust Place
95 King Street South
Suite 201
Waterloo, (Ontario)
N2J 5A2

### London

Kerry Gerber
(519) 640 7902
465 Richmond Street
Suite 300
London, (Ontario)
N6P 5P4

### Mississauga

Don Edmonds
(905) 949 7363
Mississauga Executive Centre
1 Robert Speck Parkway
Suite 1100
Mississauga, (Ontario)
L4Z 3M3

### Montréal

Yves Bonin
(514) 205 5220
1250 Rene Levesque Boulevard W.
Suite 2800
Montréal, (Québec)
H3B 2G4

### Ottawa

Cliff Taylor
(613) 755 4347
99 Bank Street,
Suite 700
Ottawa, (Ontario)
K1P 1K6

### Quebec City

Thomas Bouchard
(418) 691 2448
Place de la Cite,
Tour Cominar, Bureau 1700
2640 Boulevard Laurier
Quebec City, (Québec)
G1V 5C2

### Saint John

Simon Kent
(506) 653 9400
Brunswick House, Suite 300
44 Chipman Hill
Saint John, (Nouveau-Brunswick)
E2L 4B9

### Saskatoon

Monte Gorchinski
(306) 668 5963
The Princeton Tower
123 2nd Ave South, Suite 200
Saskatoon, (Saskatchewan)
S7K 7E6

### St. John's

Ron Walsh
(709) 722 1040
Atlantic Place
215 Water Street, Suite 803
St John's, (Terre-Neuve)
A1C 6C9

### Sydney

Rita Anderson
(902) 564 1472
500 George St, Suite 220
Sydney, (Nouvelle-Écosse)
B1P 1K6

### Toronto

Israel Mida
(416) 869 8719
North American Life Building
Suite 1900, 5700 Yonge St
Toronto, (Ontario)
M2M 4K7

### Truro

Nancy Frame
(902) 895 1641
710 Prince Street
Truro, (Nouvelle-Écosse)
B2N 5E5

### Vancouver

David Khan
(604) 806 7060
PricewaterhouseCoopers Place
250 Howe St – 7th Floor
Vancouver, (Colombie-Britannique)
V6C 3S7

### Windsor

Debbie Meloche
(519) 985 8910
245 Ouellette Ave, 3rd Floor
Windsor, (Ontario)
N9A 7J4

### Winnipeg

Tony Catanese
(204) 926 2419
Richardson Building
1 Lombard Place, Suite 2300
Winnipeg, (Manitoba)
R3B 0X6

www.pwc.com/ca/businessinsights

## Le programme Perspectives d'affaires

Le programme Perspectives d'affaires de PricewaterhouseCoopers est conçu exclusivement pour aider les sociétés privées canadiennes comme la vôtre à définir leur stratégie d'entreprise, à évaluer les risques et les opportunités et à mobiliser les ressources pour atteindre leurs buts. Le rapport d'enquête Perspectives d'affaires présente une analyse des opinions exprimées par des centaines de dirigeants d'entreprises de toutes tailles, de divers endroits et de secteurs d'activité variés. Les personnes qui ont participé au sondage reçoivent un rapport comparatif personnalisé qui présente leurs réponses en regard des résultats des entreprises similaires. Les participants peuvent également bénéficier de l'expertise et des conseils de PwC sur les meilleures pratiques pour les aider à concrétiser des possibilités d'amélioration.

De nombreux répondants au sondage annuel participent également aux forums des chefs de la direction organisés dans toutes les régions du Canada. La plupart participent à nos sondages éclair sur le Web portant sur des questions d'actualité et tous peuvent participer à des séances de travail dirigées.

Le programme Perspectives d'affaires de PricewaterhouseCoopers fournit aux propriétaires et aux dirigeants de sociétés privées canadiennes une excellente occasion de comparer la performance de leur entreprise à celle des entreprises similaires, d'établir des contacts et d'obtenir de l'aide concernant certains enjeux stratégiques. Nous vous invitons à nous envoyer un courriel à business.insights@ca.pwc.com ou à visiter notre site Web pour obtenir de plus amples renseignements sur le programme et sur la façon dont vous pouvez y participer.

Si vous désirez discuter de votre situation particulière avec un de nos professionnels, veuillez transmettre un courriel à l'adresse suivante : business.insights@ca.pwc.com ou appeler le conseiller de votre région (voir page précédente).