



ÉTUDE BDC

# LES CINQ FACTEURS CLÉS ET LES CINQ PIÈGES À ÉVITER POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES

Semaine de la PME BDC 2014

 **BDC**  
*L'entrepreneur d'abord*

Canada



**En quoi les entreprises canadiennes qui réussissent le mieux agissent-elles différemment des autres ?**

**Pourquoi des entreprises prospères éprouvent-elles des difficultés financières qui, si rien n'est fait, peuvent les mener à la faillite ?**

**L'objectif du présent rapport est de répondre à ces questions.**

## LES CINQ FACTEURS CLÉS

Pour comprendre les principaux facteurs de réussite des entreprises, un sondage BDC/ Nielsen a été réalisé auprès de 1 139 PME canadiennes. Des entreprises appartenant à un échantillon représentatif de tous les secteurs ont été sélectionnées pour éviter tout biais dans la représentation des secteurs d'activité (entre la haute technologie et la fabrication, par exemple). Les répondants ont ensuite été divisés en deux groupes.

Le groupe des entreprises « qui réussissent le mieux » comprenait la tranche de 20 % des entreprises de chaque secteur qui ont affiché les meilleurs résultats pour ce qui est des revenus totaux et de la croissance des revenus, des bénéfices et du nombre d'employés au cours des trois années précédentes. La tranche de 80 % restante constituait le groupe de « toutes les autres entreprises ».

À la suite de la comparaison des réponses des deux groupes à des questions portant sur les pratiques d'affaires et la position concurrentielle, une corrélation statistique a été constatée entre le succès d'une entreprise et ces cinq facteurs clés :

- > Facteur clé n° 1 : Innover – ne pas se reposer sur ses lauriers
- > Facteur clé n° 2 : Demander des conseils à l'externe
- > Facteur clé n° 3 : Avoir un plan solide et mesurer ses progrès
- > Facteur clé n° 4 : Embaucher les meilleurs et savoir les mobiliser – l'argent ne suffit pas
- > Facteur clé n° 5 : Développer des liens solides avec ses principaux fournisseurs

## LES CINQ PIÈGES À ÉVITER

De nombreuses entreprises maîtrisent la gestion de leurs activités quotidiennes, mais finissent quand même par éprouver des difficultés financières. Pour comprendre pourquoi, nous avons étudié attentivement 118 entreprises bien établies faisant partie du portefeuille de BDC qui ont éprouvé des difficultés financières. En moyenne, elles affichaient des revenus annuels de 7,8 millions de dollars, comptaient 56 employés et exerçaient leurs activités depuis plus de 20 ans.

Notre analyse nous a permis de cerner ces cinq pièges à éviter :

- > Piège n° 1 : Dépendre d'une clientèle trop peu diversifiée
- > Piège n° 2 : Sous-estimer l'importance d'une gestion des finances efficace
- > Piège n° 3 : Attendre qu'il soit trop tard avant de préparer un plan d'urgence
- > Piège n° 4 : Ignorer les tendances du marché
- > Piège n° 5 : Tarder à demander de l'aide

Tous les facteurs clés de succès et tous les pièges à éviter sont illustrés par une étude de cas portant sur une entreprise canadienne prospère. Pour chaque facteur clé et chaque piège, des stratégies élaborées avec BDC Consultation sont également suggérées pour les PME.

Nos conclusions font en partie écho à celles d'une importante étude de Statistique Canada, publiée il y a 20 ans, selon laquelle l'innovation est le principal facteur de réussite des entreprises. Le milieu des affaires a évolué au fil du temps, mais la nécessité d'innover demeure.

Tous les entrepreneurs peuvent mettre en application les facteurs clés de succès et éviter les pièges que nous avons repérés. Cependant, comme toujours, il faut faire des efforts et surveiller les progrès fréquemment pour obtenir des résultats. La réussite en affaires n'est pas un sprint; c'est une course d'endurance. En mettant en application ces cinq facteurs clés de succès et en évitant ces cinq pièges, les entrepreneurs iront loin, une étape à la fois.

# INTRODUCTION

Quels facteurs font en sorte que les entreprises qui réussissent le mieux au Canada se démarquent des autres? Que font-elles différemment? Possèdent-elles des qualités uniques qui leur permettent de gagner des parts de marché et d'accroître leur rentabilité?

Le présent rapport tente de répondre à ces questions en s'appuyant sur des études existantes et en comparant les pratiques adoptées par un groupe d'entreprises de premier plan à celles d'entreprises moins prospères. Il examine également quelques-uns des facteurs les plus courants qui expliquent pourquoi des entreprises ayant souvent connu du succès par le passé ont pu en arriver à éprouver des difficultés financières.

Ce rapport s'appuie sur deux études. Pour déterminer les facteurs qui distinguent les entreprises chefs de file des entreprises moins prospères, un sondage BDC/Nielsen a été réalisé<sup>1</sup> auprès de 1 139 petites et moyennes entreprises (PME) de partout au Canada. Les questions posées portaient principalement sur les pratiques d'affaires adoptées par les entreprises ayant participé au sondage et la mesure dans laquelle certaines activités ont été effectuées. Dans plusieurs cas, les répondants devaient déterminer où se situait leur entreprise par rapport à ses principaux concurrents (par exemple à l'égard des pratiques de rémunération des employés). Ils ont également été interrogés sur la performance financière de leur entreprise au cours des trois années précédentes.

Afin de cerner les facteurs de succès tous secteurs d'activité confondus, les répondants ont été divisés en deux groupes. Le groupe des entreprises « qui réussissent le mieux » inclut le premier cinquième (20 %) des entreprises de chaque secteur d'activité, selon un indice général du succès calculé en fonction des revenus totaux et de la croissance des revenus, des bénéfices et du nombre d'employés au cours des trois dernières années<sup>2</sup>. Les 80 % restants ont constitué le groupe de « toutes les autres entreprises ». Nous avons ensuite comparé les réponses des deux groupes aux questions touchant les pratiques d'affaires et la position concurrentielle, et nous avons regroupé la plupart des résultats statistiquement significatifs<sup>3</sup> pour formuler cinq facteurs de succès d'application générale.

En plus de comparer les entreprises dans la tranche supérieure de 20 % de chacun des secteurs d'activité et celles dans la tranche inférieure de 80 %, nous avons comparé les réponses des entreprises dans la tranche inférieure de 20 % de chacun des secteurs avec celles qui se trouvent dans la tranche supérieure de 20 % et la tranche médiane de 60 %. Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises dans la tranche inférieure de 20 % ont obtenu les moins bons résultats sur chacun de nos facteurs clés de succès ou ont donné des réponses qui n'étaient pas statistiquement différentes de celle des entreprises dans la tranche médiane de 60 %. Ce rapport ne présente que les résultats de la comparaison entre les entreprises de la tranche supérieure de 20 % et celles de la tranche de 80 % restante. Nos résultats pour les entreprises dans la tranche inférieure de 20 % appuient toutefois l'hypothèse que chacun des cinq facteurs clés contribue dans une certaine mesure à favoriser le succès des entreprises dans tous les secteurs.

1 Les questions du sondage ont été rédigées à la suite d'un examen des publications d'affaires et économiques pertinentes, ainsi que de plus d'une vingtaine d'entrevues détaillées avec des entrepreneurs et des professionnels des affaires, qui ont permis de mieux comprendre certains des facteurs qui contribuent au succès d'une entreprise.

2 Cette étude se fonde exclusivement sur la croissance de l'emploi et sur la performance financière (plus particulièrement, la part de marché et la croissance de la part de marché). Elle ne tient pas compte des caractéristiques qualitatives qui pourraient raisonnablement être associées au succès d'une entreprise. La performance financière présente l'avantage d'être une mesure facilement identifiable et quantifiable du succès d'une entreprise; il s'agit également de la mesure de succès la plus souvent utilisée dans les publications (p. ex., Baldwin et coll. 1994 et Nohria et coll. 2003).

3 Par statistiquement significatifs, nous entendons un niveau d'au moins 5 %, d'après un test t bilatéral ou un test X<sup>2</sup> de Pearson (selon que la question était de nature quantitative ou qualitative).

Les entreprises analysées étaient pour la plupart bien établies; en moyenne, elles avaient des revenus totaux de **7,8 M\$**

Les cinq pièges à éviter ont été établis par suite d'une analyse détaillée des circonstances qui ont amené 118 entreprises à éprouver des difficultés financières et incité BDC à les transférer – temporairement, dans certains cas – à son service des comptes spéciaux ou à son unité d'intervention en restructuration. Des études antérieures<sup>4</sup> ont porté sur les caractéristiques des dirigeants qui ont le plus souvent mené les entreprises à la faillite. La présente étude visait plutôt à cerner les facteurs et les événements les plus courants expliquant les difficultés financières – même temporaires – des entreprises. Les entreprises analysées étaient pour la plupart bien établies; en moyenne, elles avaient des revenus totaux de 7,8 millions de dollars, comptaient 56 employés et leur année de fondation était 1990.

Les conclusions de cette étude sont divisées en deux parties. La première présente les cinq facteurs clés pour réussir en affaires selon les résultats du sondage. Chacun de ces facteurs clés comprend une étude de cas portant sur une PME canadienne prospère et des suggestions de stratégies à l'intention des PME, élaborées en collaboration avec BDC Consultation.

La deuxième partie présente les cinq pièges établis à éviter sur le chemin de la réussite. Chacun des pièges comprend aussi une étude de cas d'une entreprise prospère, ainsi que des recommandations de stratégies pour éviter ces écueils.



<sup>4</sup> Par exemple, Baldwin et coll. 1997.



**Facteur  
clé n° 1**

**Les entreprises qui réussissent le mieux sont beaucoup plus susceptibles d'offrir les plus récents produits et services et de le faire au moyen des dernières technologies.**

**Elles consacrent aussi plus de temps et de ressources à déterminer ce qu'elles pourraient améliorer pour devancer la concurrence.**

**INNOVER – NE PAS SE REPOSER  
SUR SES LAURIERS**

L'innovation est essentielle. En effet, le sondage BDC/Nielsen révèle qu'un vaste éventail de facteurs liés à l'innovation contribue à distinguer les entreprises qui réussissent le mieux de toutes les autres (tous secteurs d'activité confondus).

Fait intéressant, cette constatation est similaire à celle de la dernière étude comparable sur la performance des PME, qui utilisait des données des années 1980<sup>5</sup>. Les résultats combinés de ces deux études suggèrent que, même si le contexte commercial mondial a radicalement changé au cours de la dernière génération, la relation positive entre l'innovation et la performance financière des entreprises demeure une constante.

Quels types d'innovation en particulier ont la plus grande incidence sur la performance d'une entreprise? Trois résultats significatifs sont ressortis dans tous les secteurs. Les entreprises qui réussissent le mieux :

- > ont commercialisé de nouveaux produits et services plus souvent;
- > ont adopté les nouvelles technologies plus rapidement;
- > ont été plus nombreuses que les entreprises de l'autre groupe à affirmer que les pratiques liées à l'innovation – de l'amélioration des processus et de l'efficacité internes à l'adaptation du modèle d'affaires – sont essentielles à leur succès.

**Nouveaux produits et services**

Le tiers des entreprises qui réussissent le mieux ont déclaré que plus de 20 % des produits et services qu'elles offrent n'existaient pas il y a cinq ans, tandis qu'une seule entreprise sur 10 n'a proposé aucun nouveau produit ou service.

En revanche, seulement une entreprise sur cinq parmi toutes les autres entreprises a indiqué que plus de 20 % des produits et services qu'elle offre n'existaient pas il y a cinq ans, et elles sont aussi nombreuses à n'offrir aucun nouveau produit ou service (voir le graphique 1).

<sup>5</sup> Voir Baldwin 1995.

# 7/10

des entreprises qui réussissent le mieux ont indiqué qu'elles étaient les premières ou parmi les premières à adopter de nouvelles technologies.

## Nouvelles technologies

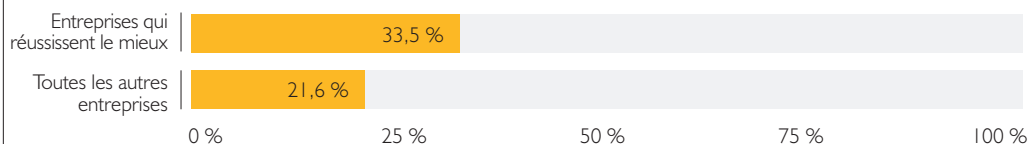
Sept des entreprises qui réussissent le mieux sur 10 ont indiqué qu'elles étaient les premières ou parmi les premières à adopter de nouvelles technologies, alors que seulement la moitié de toutes les autres entreprises ont répondu la même chose (voir le graphique 2). Une étude récente menée au Royaume-Uni a d'ailleurs démontré que l'empressement à adopter de nouvelles technologies était une caractéristique que l'on retrouvait chez les entreprises qui avaient un plan d'affaires ; et le fait d'avoir un plan d'affaires était associé à un éventail de caractéristiques innovantes présentes chez les entrepreneurs <sup>6</sup>.

## Innovations fréquentes

Interrogées au sujet des innovations qu'elles ont concrètement mises en œuvre, les entreprises qui réussissent le mieux ont répondu avoir innové davantage que leurs homologues pour ce qui est de rendre leurs processus internes plus efficaces, de développer de nouveaux produits et services, d'adapter leur modèle d'affaires (p. ex., mise en place de nouveaux modes de facturation) et de trouver de nouveaux canaux de marketing (voir le graphique 3).

Bref, les entreprises qui réussissent le mieux sont beaucoup plus susceptibles d'offrir les plus récents produits et services et de le faire au moyen des dernières technologies. Elles consacrent aussi plus de temps et de ressources à déterminer ce qu'elles pourraient améliorer pour devancer la concurrence.

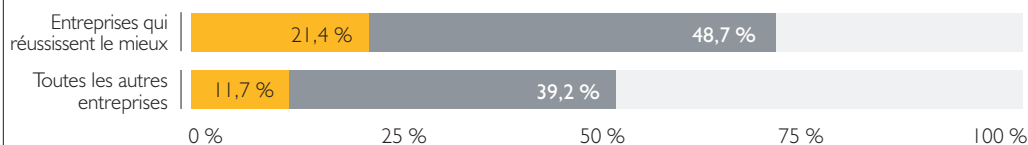
### Graphique 1 : Propension\* des entreprises à offrir de nouveaux produits et services



■ Proportion du groupe pour qui au moins 20 % des produits et services offerts étaient nouveaux

\* Les chiffres sont arrondis à une décimale près dans tous les graphiques

### Graphique 2 : Pourcentage des entreprises qui sont les premières ou parmi les premières à adopter de nouvelles technologies



■ Premières à adopter de nouvelles technologies

■ Parmi les premières à adopter de nouvelles technologies

<sup>6</sup> Voir Blackburn et coll. 2013.

### Graphique 3 : Différences entre les innovations mises en œuvre par les entreprises

#### Innovation en matière de processus (p. ex., méthodes de distribution nouvelles ou améliorées)



#### Innovation en matière de marketing (p. ex., canaux de marketing nouveaux ou améliorés)



#### Innovation dans le modèle d'affaires (p. ex., structure de facturation nouvelle ou améliorée)



#### Innovation en matière de produits et services (p. ex., produits ou services nouveaux ou améliorés)



■ Degré d'importance sur une échelle de 0 à 10 (réponse moyenne)



## Innovation continue à Cinespace Studios

L'innovation, qui caractérise de nombreux secteurs d'activité, est omniprésente dans celui de la télévision et du cinéma. Pour réussir à long terme, les entreprises de ce secteur doivent continuellement repousser les frontières de la créativité. Nul ne le sait mieux que Jim Mirkopoulos, vice-président de Cinespace Studios, une entreprise torontoise qui loue des studios et fournit des services pour diverses productions cinématographiques et télévisuelles du Canada et des États-Unis. D'ailleurs, Cinespace a adapté un grand nombre de ses produits et services au cours des dernières années, que ce soit pour mieux servir ses clients ou pour suivre l'évolution des technologies et du secteur.

« Pour nous, l'innovation continue est d'une importance cruciale, indique M. Mirkopoulos. Notre secteur d'activité est hautement concurrentiel, et le contexte commercial change constamment. » À titre d'exemple de l'innovation progressive et constante de l'entreprise, Cinespace a élaboré il y a quelques années des modèles tarifaires réservés aux productions cinématographiques et télévisuelles nationales. Résultat? Ces modèles, en réduisant les coûts initiaux pour les petites maisons de production, ont mené au développement de relations d'affaires fructueuses et durables. « Ces entreprises ont pu produire des œuvres de plus grande qualité et accroître leur compétitivité à l'échelle mondiale, ce qui a renforcé leur potentiel d'exportation et les a rendues plus solides financièrement, explique M. Mirkopoulos. Pour notre part, nous profitons de la loyauté des clients qui réussissent et qui font de nouveau affaire avec nous pour la production de nouvelles saisons ou de nouveaux projets. »

M. Mirkopoulos précise que la stratégie de son entreprise en matière d'innovation est constituée de deux volets, dont le premier est la participation du client. « Si notre entreprise continue à faire les bons choix sur le plan de l'innovation, c'est parce que nous connaissons nos clients et savons ce qu'ils recherchent. » Le second volet consiste à établir des partenariats avec des universités et des collèges techniques locaux. « Ces partenariats ont permis à Cinespace d'innover de deux façons. Premièrement, ils nous ont aidés à former notre prochaine génération d'employés; deuxièmement, ils ont eu une incidence extrêmement positive sur nos initiatives de recherche et développement. Ce modèle nous convient parfaitement. »

Pour en savoir plus sur Cinespace Studios, visitez le site [www.cinespace.com](http://www.cinespace.com).

### Stratégies pour les PME

L'innovation est en fait un état d'esprit. Quand vous élaborez une stratégie d'innovation pour votre entreprise, tenez compte de ce qui suit.

- > **L'innovation exige du leadership, des ressources humaines et du capital.** Vous devez être le champion de l'amélioration des méthodes de travail au sein de votre entreprise. Vous devriez également envisager de mettre des fonds de côté pour financer vos nouvelles idées. Rappelez-vous que la concurrence ne reste pas les bras croisés. Il vous en coûte donc plus cher de ne rien faire que de mettre en œuvre une stratégie d'innovation.
- > **Exploitez la créativité de vos employés, fournisseurs, clients et partenaires.** Ils connaissent très bien votre entreprise et votre secteur d'activité, et ils sont souvent votre meilleure source d'idées. Innover, c'est parfois simplement changer un processus, adapter un produit à un nouveau marché ou explorer de nouvelles façons d'atteindre les clients.
- > **Ne cherchez pas trop loin.** Concentrez-vous sur les améliorations progressives et continues.

## Facteur clé n°2

L'utilisation de mécanismes formels, comme les comités consultatifs, est **34 %** plus courante chez les entreprises qui réussissent le mieux que chez les autres.

## DEMANDER DES CONSEILS À L' EXTERNE

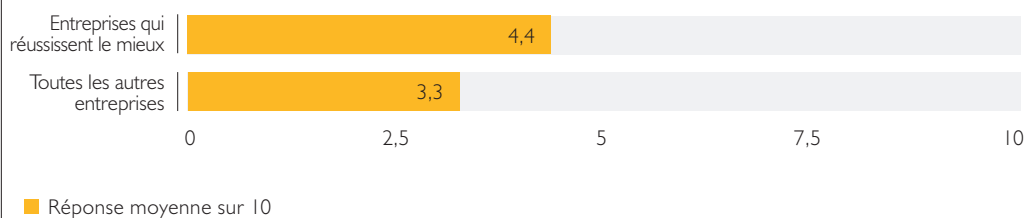
Les entrepreneurs devraient-ils obtenir des conseils externes pour maximiser leurs chances de succès? Après tout, la réussite d'une entreprise doit s'appuyer sur une vision à long terme, en particulier lorsqu'il s'agit de surmonter des obstacles. Il peut toutefois être difficile pour une seule personne (ou même pour un groupe au sein d'une même entreprise) de toujours prendre les bonnes décisions stratégiques afin d'assurer la prospérité de l'entreprise à long terme. Autrement dit, il est pratiquement impossible pour un ou plusieurs gestionnaires de savoir exactement quoi faire en toute circonstance.

Une étude récente<sup>7</sup> sur les comités consultatifs a démontré que les PME qui disposent de tels comités connaissent beaucoup plus de succès que celles qui n'en ont pas, avec des ventes par travailleur de 18 % supérieures, en moyenne. Les comités consultatifs ont également été associés à une croissance accrue de la part de marché, la croissance moyenne des ventes ayant en effet été trois fois plus élevée après la création d'un comité consultatif.

Le sondage BDC/Nielsen comportait deux questions visant à explorer la relation entre le type de conseils externes obtenus par les entreprises et leur performance financière au cours des trois dernières années. La première question portait sur l'utilisation de mécanismes consultatifs **formels**, par exemple le recours à des comités consultatifs ou à des consultants externes, et la deuxième, sur les mécanismes consultatifs **informels**, comme le réseautage.

Selon les réponses à ces deux questions, on constate que les entreprises qui réussissent le mieux sont plus susceptibles de demander des conseils à l'externe au moyen de mécanismes consultatifs tant formels qu'informels. Le recours à un mécanisme formel semble toutefois avoir plus d'incidence sur le succès d'une entreprise. Sur une échelle de 0 à 10, l'utilisation de mécanismes formels comme les comités consultatifs est environ 34 % plus courante chez les entreprises qui réussissent le mieux que chez les autres entreprises (voir le graphique 4); le recours à des mécanismes informels comme le réseautage n'était toutefois que de 12 % plus fréquent chez les premières que chez les deuxièmes. En outre, moins de 20 % des entreprises qui réussissent le mieux ont indiqué n'avoir jamais recouru à un mécanisme consultatif formel, contre près du tiers des entreprises de l'autre groupe.

Graphique 4 : Recours à des mécanismes consultatifs formels



<sup>7</sup> Voir BDC 2014a.

## Comités consultatifs : un « énorme » facteur de succès pour International Yacht Training Worldwide

L'entreprise International Yacht Training Worldwide (IYT) de Kelowna, en Colombie-Britannique, qui offre une certification maritime reconnue internationalement par l'intermédiaire de 200 écoles partenaires réparties dans 47 pays, est un chef de file mondial dans son secteur. Le directeur général d'IYT, Mark Fry (un capitaine à la retraite), attribue une grande part du succès de son entreprise à son comité consultatif, formé d'un ancien amiral de la Marine canadienne, d'un ancien diplomate et d'un ancien spécialiste des stratégies de marketing et de marque comptant plus de 30 ans d'expérience.

« Chacun des membres du comité consultatif nous fait bénéficier de l'expérience de toute une vie », explique M. Fry, en ajoutant que les connaissances et les réseaux que possèdent les membres d'un comité consultatif surpassent de loin ce qu'un entrepreneur seul pourrait espérer mobiliser par lui-même. Dans le cas d'IYT, le comité consultatif s'est avéré particulièrement utile à l'expansion internationale de l'entreprise. « Lorsqu'on envisage une expansion à l'échelle internationale, on peut tourner en rond longtemps avant de trouver la bonne personne à qui parler. Un comité consultatif qui possède les bonnes connaissances et une expérience appropriée peut permettre d'économiser énormément de temps et d'énergie », affirme M. Fry.

Outre les conseils et les contacts, les comités consultatifs peuvent offrir d'autres avantages, comme un apport créatif – par exemple pour le marketing et l'image de marque dans le cas d'IYT. « Notre slogan, mentionne M. Fry, est le suivant : *IYT offre plus de cours de navigation approuvés par plus de gouvernements, dans plus d'écoles, de pays et de langues que toute autre organisation au monde. C'est à la suggestion de notre spécialiste du marketing que nous avons décidé d'adopter cette formule qui nous distingue et représente réellement qui nous sommes.* »

M. Fry croit que les PME qui cherchent à créer un comité consultatif doivent s'assurer de recruter des membres provenant de différents horizons pour couvrir tous les aspects de l'entreprise. « Nous avons choisi les trois personnes qui étaient selon nous les plus aptes à amener notre entreprise dans la bonne direction », indique-t-il.

Pour en savoir plus sur International Yacht Training Worldwide, visitez le site [www.iytworld.com](http://www.iytworld.com).

## Stratégies pour les PME

Envisagez la création d'un comité consultatif en prenant ce qui suit en considération.

- > **Les membres du comité consultatif doivent être indépendants.** Ils doivent se sentir libres d'offrir un point de vue différent ou de remettre en question les opinions, les stratégies et les décisions de la direction.
- > **Les membres du comité consultatif doivent provenir de différents secteurs du monde des affaires, et idéalement posséder des connaissances complémentaires aux vôtres.** Le plus souvent, on préférera que les membres possèdent des compétences dans les domaines suivants : comptabilité, finances, marketing, ventes, ressources humaines et exploitation – tous essentiels à la gestion d'une entreprise. Une connaissance approfondie du secteur d'activité constitue également un atout précieux. Pour former votre comité, vous ou un consultant externe pouvez recruter des partenaires d'affaires ou des cadres à la retraite. Ces derniers sont souvent disposés à agir comme mentors et peuvent mettre à profit leur vaste expérience dans divers domaines des affaires.
- > **Le comité doit se réunir régulièrement – au moins tous les trimestres – et de façon structurée.** Des ordres du jour et des documents doivent être préparés et envoyés à l'avance, et des procès-verbaux doivent être rédigés. Vous devez être tenu responsable de la mise en œuvre des objectifs convenus et rendre compte de votre progression au comité.

## Facteur clé n°3

Le succès d'une entreprise passe inévitablement par l'élaboration d'un plan concret à moyen terme et l'utilisation de diverses mesures de la performance.

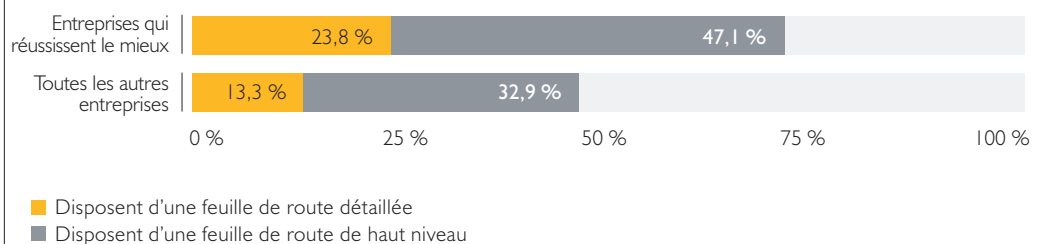
## AVOIR UN PLAN SOLIDE ET MESURER SES PROGRÈS

Où les entrepreneurs veulent-ils que leur entreprise soit dans cinq ans? La question est simple, mais il est plus compliqué d'y répondre et d'atteindre cet objectif. Les résultats du sondage révèlent que le succès d'une entreprise passe inévitablement par l'élaboration d'un plan concret à moyen terme et l'utilisation de diverses mesures de la performance. Les entreprises qui réussissent le mieux ont été nettement plus susceptibles que leurs homologues de répondre qu'elles avaient réfléchi sérieusement à la direction qu'elles voulaient prendre, élaboré un plan et surveillé activement leur progrès.

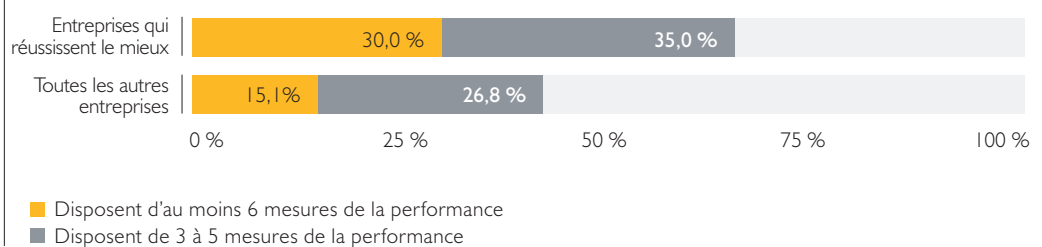
Le sondage comprenait deux questions sur la planification et le suivi de la performance. On a d'abord demandé aux entreprises si elles avaient élaboré un plan d'affaires à moyen terme comportant des objectifs précis. Plus de 70 % des entreprises qui réussissent le mieux disposaient d'un plan de ce genre, et près du tiers ont indiqué avoir une feuille de route détaillée pour leur croissance future (voir le graphique 5). Moins de la moitié des entreprises de l'autre groupe ont quant à elles répondu posséder un plan d'affaires de haut niveau à moyen terme, et seulement 13 % avaient une feuille de route détaillée.

Une autre différence marquée est aussi ressortie en ce qui concerne le suivi de la performance. La plupart des entreprises ont affirmé disposer d'au moins une ou deux mesures de la performance. Toutefois, 65 % des entreprises qui réussissent le mieux ont indiqué disposer **d'au moins trois** de ces mesures, contre à peine plus de 40 % des autres entreprises. Les entreprises qui réussissent le mieux ont aussi été deux fois plus susceptibles de répondre qu'elles disposaient **d'au moins six** mesures, et deux fois moins susceptibles d'indiquer qu'elles n'en avaient aucune (voir le graphique 6).

Graphique 5 : Pourcentage des entreprises qui disposent d'une feuille de route pour leur croissance future



Graphique 6 : Pourcentage des entreprises qui disposent d'au moins trois mesures de la performance



## La planification stratégique à long terme chez Lamcom

**P**lanifier à long terme de façon efficace peut être un grand défi pour une entreprise. Pourtant, si un entrepreneur réussit à trouver sa niche dans le marché et à développer un plan de croissance approprié, l'avenir peut devenir un peu plus prévisible. C'est ce qui s'est passé chez Lamcom, une entreprise montréalaise qui se spécialise entre autres dans l'impression en grand format et la fabrication de signalisation pour une grande variété de clients. En investissant davantage que ses concurrents dans de la machinerie à la fine pointe de la technologie et en ciblant des clients qui sont à la recherche de produits de haute qualité, Lamcom a connu de plus en plus de succès.

« J'ai réussi à faire évoluer Lamcom dans le marché grâce à une solide planification financière à court, à moyen et à long terme, dit Daniel Lefebvre, président de l'entreprise. Dans notre cas, la planification à court terme concerne le travail à accomplir chaque semaine et chaque mois. À moyen terme, environ une fois tous les deux mois, nous prenons le pouls du marché pour essayer de comprendre quelles sont les tendances et de nous y adapter. Pour le long terme, nous avons défini une vision pour l'entreprise et un plan d'action pour la réaliser. » Selon M. Lefebvre, l'évolution de l'économie canadienne et les grandes tendances du marché sont les deux aspects les plus importants pouvant influencer la planification à long terme.

Pour évaluer la performance de Lamcom par rapport aux objectifs fixés, M. Lefebvre utilise plusieurs mesures financières. « Je regarde nos résultats à plusieurs niveaux, dit-il, mais la suffisance de notre fonds de roulement et nos besoins d'investissement sont les deux facteurs auxquels je porte le plus d'attention. »

Pour en savoir plus sur Lamcom, visitez le site [www.lamcom.ca](http://www.lamcom.ca).

## Stratégies pour les PME

### Feuille de route

Si ce n'est pas déjà fait, préparez un plan à moyen terme qui comprend les éléments suivants.

- > **Une vision d'avenir et un plan réaliste pour la concrétiser.** Où voulez-vous aller et comment ferez-vous pour y arriver?
- > **Une analyse FFPM.** Analysez les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces pour les deux à cinq prochaines années. Tenez compte des facteurs externes et de l'environnement interne de votre entreprise.
- > **Des cibles qui vous permettront de déterminer si votre entreprise est sur la bonne voie.** Quels résultats mesurables viendront valider que votre entreprise atteint bien ses objectifs?

## Facteur clé n° 4

Les entreprises qui réussissent le mieux estiment que leur principal avantage concurrentiel réside dans l'offre d'un environnement de travail stimulant et d'une culture d'entreprise positive.

### Mesures multiples de la performance

Si vous ne mesurez pas votre performance, comment saurez-vous si elle s'améliore? Les mesures de la performance vous aideront à normaliser vos processus, à déceler les problèmes et à trouver des solutions – bref, elles favoriseront la productivité et l'efficacité. Ces mesures ne doivent pas nécessairement viser les éléments les plus évidents, comme les coûts; d'autres indicateurs clés sont aussi essentiels. Les points suivants pourraient vous être utiles.

- > **Réfléchissez soigneusement à ce que vous souhaitez mesurer et choisissez un point de référence.** Pensez notamment à la qualité, aux échéances de livraison, à la sécurité, à l'impact environnemental et à la satisfaction des clients et des employés.
- > **Recueillez des données à jour.** Les mesures de la performance doivent inclure les données les plus récentes possibles.
- > **Présentez les données dans un format facile à comprendre.** Utilisez des diagrammes, des graphiques circulaires ou d'autres éléments visuels pour communiquer votre message efficacement à tous vos partenaires.

## EMBAUCHER LES MEILLEURS ET SAVOIR LES MOBILISER – L'ARGENT NE SUFFIT PAS

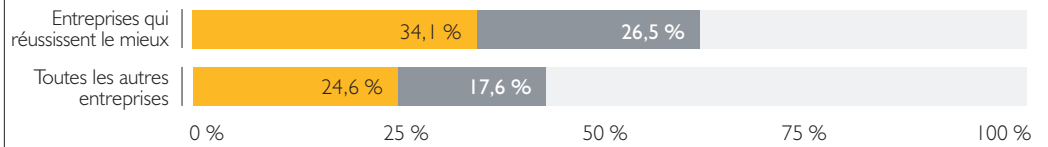
Attirer et garder les meilleurs employés est une priorité pour tous les entrepreneurs. Cela dit, même s'ils souhaitent n'embaucher que les meilleurs candidats, ils sont souvent obligés de pourvoir les postes le plus rapidement possible. Même si le fait de compter sur les employés les plus compétents peut faire une énorme différence, il peut être difficile d'exploiter une entreprise avec un effectif insuffisant (compte tenu des compétences et de l'expertise des employés en place).

Plus de 60 % des entreprises qui réussissent le mieux étaient prêtes à prendre **plusieurs mois ou plus** afin de n'embaucher que les candidats les plus prometteurs pour combler des rôles et des postes clés, contre à peine plus de 40 % chez les autres entreprises (voir le graphique 7). Plus du tiers des entreprises qui réussissent le mieux ont pris tout le temps nécessaire pour n'embaucher que les meilleurs candidats, alors qu'un peu moins du quart des autres entreprises en ont fait de même (voir l'annexe B pour le questionnaire complet).

Le sondage comportait un certain nombre de questions sur les pratiques de ressources humaines, notamment sur la position des entreprises répondantes par rapport à leurs concurrents en ce qui concerne la paie et les avantages sociaux ou la culture de travail. Les entreprises qui réussissent le mieux ont indiqué qu'elles offraient une rémunération et des avantages plus intéressants, un environnement de travail plus stimulant et une culture d'entreprise plus positive que leurs concurrents (voir le graphique 8). Bien que la plus grande différence entre les deux groupes touche la paie et les avantages sociaux, en termes absolus, les entreprises qui réussissent le mieux estiment que leur principal avantage concurrentiel réside dans l'offre d'un environnement de travail stimulant et d'une culture d'entreprise positive.



### Graphique 7 : Pourcentage des entreprises prêtes à prendre plusieurs mois ou plus pour n'embaucher que des candidats prometteurs



- Prêtes à prendre tout le temps nécessaire pour n'embaucher que les meilleurs candidats
- Prêtes à prendre plusieurs mois pour n'engager que des candidats solides

### Graphique 8 : Évaluation par les entreprises de leur position concurrentielle à l'égard des facteurs liés à l'emploi

#### Paie et avantages sociaux



#### Environnement de travail stimulant



#### Culture d'entreprise positive



- Degré d'importance sur une échelle de 0 à 10 (réponse moyenne)

## Créer un environnement et une culture de travail exceptionnels chez Frima Studio

Fondée à Québec en 2003, Frima Studio conçoit des jeux vidéo et des produits de divertissement numériques. Son portefeuille comprend certaines des plus grandes marques d'Hollywood comme Harry Potter, Teenage Mutant Ninja Turtles et Family Guy. Comme pour toute entreprise de haute technologie, le succès de Frima repose sur sa capacité à attirer et à fidéliser des employés hautement qualifiés – des travailleurs qui pourraient aisément lui préférer de grandes multinationales. Comment cette entreprise québécoise de taille moyenne rivalise-t-elle avec ses concurrents aux moyens considérables pour recruter les meilleurs candidats? Elle mise sur sa petite taille et la souplesse de son modèle de gestion pour transformer ce qui semble être des inconvénients en avantages.

« Nous avons décidé de nous démarquer de nos concurrents sur le plan des ressources humaines, affirme Nathalie McLaughlin, directrice des ressources humaines chez Frima. Nous avons donc mis l'accent sur notre culture d'entreprise et notre environnement de travail. » Sachant que la créativité de ses employés lui procure énormément de valeur, Frima a fait en sorte que ses gestionnaires puissent prendre sérieusement en compte les projets que leur proposent les employés. « Si un employé a une bonne idée, explique M<sup>me</sup> McLaughlin, notre programme Frimagination lui permet de consulter la haute direction et d'obtenir les ressources nécessaires pour qu'elle devienne réalité. Et si son idée a du succès, il conserve une participation dans le produit final. » Le résultat? L'un des plus importants projets en cours de développement chez Frima a été proposé par un employé, et il sera lancé à l'échelle internationale dans les prochains mois.

Frima a également tout mis en œuvre pour créer un environnement de travail semblable à ce qu'on trouve dans les grandes entreprises de la Silicon Valley. Elle offre à ses employés des services de coiffure sur place, des cartes de transport en commun et des abonnements à un service d'autopartage, en plus de récompenser leur performance avec ce qu'elle appelle les « Frimachievements » et les « Points Frima ». Ces points peuvent être utilisés pour faire des achats, voyager ou manger au restaurant. Ce ne sont là que quelques-uns des avantages offerts. L'entreprise n'a rien à envier à la Silicon Valley pour ce qui est de bousculer les conventions en milieu de travail : en effet, les visiteurs ne devraient pas être surpris de voir les employés arriver dans le hall depuis une glissade géante installée au deuxième étage.

Pour en savoir plus sur Frima Studio, visitez le site [www.frimastudio.com/?fr](http://www.frimastudio.com/?fr).

## Stratégies pour les PME

- > **Évaluez la culture de votre entreprise.** Pour recruter les meilleurs candidats, vous devez connaître les besoins de votre entreprise. Quelle est sa mission? Quelles sont ses valeurs? Quel type de personnes lui convient? Quelle mentalité privilégiez-vous? Examinez les candidats potentiels en tenant compte de ces grandes lignes et voyez comment ils s'en tirent.
- > **Ne ménégez pas le temps et les efforts que vous déployez pour trouver les bonnes personnes.** Au bout du compte, le temps et les efforts consacrés à la recherche et à la fidélisation des meilleurs employés seront rentables à long terme. Publiez les offres d'emploi et incluez des descriptions de poste détaillées. Menez des entrevues bien structurées et testez les connaissances des candidats ainsi que leur capacité à effectuer les tâches liées à l'emploi. Posez-leur des questions sur leurs intérêts afin de trouver la personne qui conviendra le mieux à votre entreprise. Enfin, demandez des références.
- > **Intégrez les nouveaux employés.** Une étude qui existe depuis longtemps indique qu'un solide programme d'orientation permet de diminuer le taux de roulement précoce jusqu'à 40 %<sup>8</sup>. Outre la formation, vous pourriez jumeler les nouveaux employés avec un employé de longue date qui pourra leur servir de mentor et les encadrer afin de les aider à s'intégrer.
- > **Soyez innovateur en matière de rémunération et de récompenses.** Encouragez les employés loyaux et productifs à rester en leur accordant des jours de vacances additionnels ou d'autres avantages. Songez à offrir des programmes de participation aux bénéfices et trouvez des façons de récompenser les employés lorsqu'ils recommandent des candidats qui sont ensuite embauchés par votre organisation. Favorisez la conciliation travail-vie personnelle en offrant des conditions de travail plus souples et des congés pour raisons familiales ou pour une formation, et envisagez d'aider vos employés à adopter un mode de vie sain et à être plus productifs, par exemple en offrant des adhésions à un gymnase.

<sup>8</sup> Voir McGarrell 1983.

## Facteur clé n° 5

Si de bonnes relations avec les clients sont essentielles, des liens solides avec les fournisseurs peuvent quant à eux offrir un avantage concurrentiel important.

## DÉVELOPPER DES LIENS SOLIDES AVEC SES PRINCIPAUX FOURNISSEURS

L'importance de comprendre les clients et de développer des liens avec eux, qui relève du simple bon sens, est abordée dans bien des publications d'affaires. Or, si la demande est essentielle pour une entreprise (voir le piège n° 4 : Ignorer les tendances du marché), les résultats du sondage soulignent qu'il est important de tisser des relations solides avec les fournisseurs clés.

Des questions du sondage portaient sur l'importance, pour le succès d'une entreprise, d'entretenir des relations avec des fournisseurs, des établissements d'enseignement et des concurrents. Les entreprises qui réussissent le mieux ont accordé plus d'importance à tous ces types de relation que les autres entreprises, mais à leurs yeux, les relations avec les fournisseurs sont de loin les plus importantes (voir le graphique 9).

En effet, près du tiers des entreprises qui réussissent le mieux ont estimé que les relations avec les fournisseurs sont essentielles à leur succès, contre moins du quart des autres entreprises. De même, les entreprises qui réussissent le mieux étaient deux fois moins susceptibles de considérer que les relations avec les fournisseurs n'avaient aucune importance pour leur succès. Il faut donc retenir que, si de bonnes relations avec les clients sont essentielles, des liens solides avec les fournisseurs peuvent quant à eux offrir un avantage concurrentiel important.

**Graphique 9 : Évaluation par les entreprises de l'importance des relations avec les fournisseurs**



■ Degré d'importance sur une échelle de 0 à 10 (réponse moyenne)

## Des liens solides avec les fournisseurs : un avantage important pour ET Group

« **S**euls les partenariats stratégiques permettent à une petite entreprise de croître véritablement, affirme Dirk Propfe, directeur à ET Group, une entreprise de vidéoconférence et d'intégration audiovisuelle de premier plan comptant des bureaux à Toronto, à Ottawa et à Montréal, qui gère plus de 750 systèmes à l'échelle nationale. Pour nous, il a été absolument primordial d'établir ces relations et ces partenariats. »

Fondée en 1976, ET Group aide des entreprises à sélectionner et à intégrer la bonne combinaison de technologies, un processus qui, outre la connaissance des technologies de pointe, exige le maintien de relations étroites avec des fournisseurs de technologies majeurs. Quelle importance les relations avec les fournisseurs ont-elles eue pour le succès d'ET Group? « Une énorme importance, répond M. Propfe. Des relations étroites avec les fournisseurs sont cruciales lorsque des difficultés surviennent. Qu'il s'agisse de collaborer pour résoudre un problème particulier, de surmonter un obstacle ou simplement de faire un remue-méninges sur la façon d'aborder différents marchés, de très fortes relations donnent un réel avantage concurrentiel. »

Pour établir des liens efficaces avec les fournisseurs, M. Propfe estime que les entreprises doivent d'abord et avant tout bien définir leurs stratégies. « Quand votre stratégie est claire, vous savez quels fournisseurs joueront le rôle le plus important dans la concrétisation de votre vision. Il faut ensuite investir dans ces relations. » Pour ET Group, la transparence complète avec les fournisseurs a constitué un des éléments de cet investissement. « Il est parfois nécessaire de montrer ses cartes et de divulguer ses stratégies. Mais si vous le faites avec les bonnes personnes, elles vous aideront à concrétiser votre vision. »

Pour en savoir plus sur ET Group, visitez le site [www.etgroup.ca](http://www.etgroup.ca).

### Stratégies pour les PME

- > **Établissez des relations stratégiques avec quelques fournisseurs.** Déterminez quels fournisseurs jouent un rôle clé dans le maintien de votre avantage concurrentiel et collaborez étroitement avec eux afin de développer des relations d'affaires solides. Celles-ci peuvent être utiles lorsque vous répondez à un appel d'offres pour un contrat important ou menez des activités de recherche et développement. L'objectif est d'entretenir des relations à long terme mutuellement avantageuses avec vos principaux fournisseurs.
- > **Choisissez des fournisseurs qui sont des chefs de file de leur domaine et signez des contrats avec eux.** Vous aurez ainsi accès à des processus et à des technologies de pointe. L'officialisation d'une relation par la signature d'un contrat, souvent appelé « accord sur les niveaux de service », permet de définir et de garantir une relation d'affaires. Un accord sur les niveaux de service doit traiter de facteurs comme la description des produits et services, les modalités de paiement, la conformité à la réglementation, la confidentialité, la résolution des conflits et les conditions de résiliation.
- > **Évaluez la performance de vos fournisseurs.** Mettez en place des systèmes pour évaluer régulièrement la performance des fournisseurs. Penchez-vous sur des facteurs comme la souplesse, la ponctualité des livraisons, les coûts et la qualité du service. Adressez vos constatations par écrit à vos fournisseurs pour qu'ils puissent corriger leurs points faibles.

# PARTIE 2 LES CINQ PIÈGES À ÉVITER POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES

## Piège n° 1

Près de  
**1 entreprise**  
sur **6**  
a éprouvé des  
difficultés  
attribuables  
(du moins en partie)  
à la perte d'un seul  
client important.

## DÉPENDRE D'UNE CLIENTÈLE TROP PEU DIVERSIFIÉE

De nombreuses entreprises en démarrage n'ont d'autre choix que de s'appuyer sur leurs premiers gros clients pour croître. Pour une petite entreprise, il peut être particulièrement efficace de s'en tenir à quelques clients importants. En effet, il est plus facile de servir un petit nombre de clients importants qu'un grand nombre de petits clients, et il est ainsi possible de réaliser des économies d'échelle dans le cadre de projets individuels.

Or, si une telle stratégie peut sembler judicieuse, près d'une entreprise sur six dans notre échantillon a éprouvé des difficultés attribuables (du moins en partie) à la perte d'un **seul** client important. Plus étonnant encore, dans plusieurs cas, l'entreprise existait depuis de nombreuses années, voire des décennies, et le client perdu était un chef de file mondial de son industrie. Les relations d'affaires qui se sont ultimement soldées par des difficultés financières étaient pourtant durables et profondes... jusqu'à ce qu'elles soient rompues.

D'après les expériences de plusieurs entreprises que nous avons étudiées, si on doit tirer une seule leçon de la récente crise financière, c'est qu'aucun client n'est trop gros pour faire faillite. Même s'il peut sembler difficile de diversifier sa clientèle dans certains secteurs (la fabrication hautement spécialisée, par exemple), toutes les entreprises devraient inscrire cet objectif dans leur stratégie de développement des affaires (voir le facteur clé n° 3 : Avoir un plan solide et mesurer ses progrès). Toutes les entreprises devraient se demander si elles seraient en danger advenant la perte de leur plus important client, même si cette éventualité leur semble très improbable.



## Optimiser la diversification de la clientèle : une priorité de Mandala Group

À plus d'un titre, la réussite de Mandala Group, un cabinet torontois spécialisé dans le développement du commerce international et la consultation, repose sur la diversification de la clientèle. Tirant parti de sa grande expertise internationale et d'un vaste réseau de contacts dans les secteurs privé et public, Paola Saad, présidente de Mandala Group, aide des entreprises canadiennes à diversifier leur clientèle en perçant les marchés brésilien, américain et européen. Parallèlement, M<sup>me</sup> Saad cherche toujours à diversifier la clientèle de son propre cabinet.

« Nous travaillons beaucoup dans l'Est du Canada auprès d'agences diverses, mais nous souhaitons étendre nos activités à d'autres provinces, et éventuellement à l'échelle nationale », dit M<sup>me</sup> Saad au sujet de la stratégie de développement des affaires de son entreprise. L'une des difficultés auxquelles Mandala s'est heurté en tâchant de diversifier sa clientèle découle du succès du cabinet : ses contrats étant de plus en plus importants, il serait possible, voire tentant, de croître en dépendant de plus en plus d'un petit nombre de clients.

Mandala Group a plutôt commencé à diversifier sa clientèle en établissant des partenariats avec de petites entreprises pour les aider à prendre de l'expansion à l'international. « Récemment, nous avons élaboré un modèle de facturation fondé sur un pourcentage des ventes, indique M<sup>me</sup> Saad. Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une lacune dans le marché : certaines petites entreprises n'avaient pas suffisamment de fonds pour payer d'avance des honoraires [de consultation], mais elles étaient en mesure de payer une commission sur leurs ventes. Par conséquent, pour assurer notre croissance, nous ne comptons plus uniquement sur les grandes entreprises et les marchés publics importants ; nous misons aussi sur les petites entreprises présentant un grand potentiel d'expansion internationale. »

Pour en savoir plus sur Mandala Group, visitez le site [www.mandalagp.com/index\\_fr.html](http://www.mandalagp.com/index_fr.html).

### Stratégies pour les PME

- > **Créez un plan de développement des affaires formel.** Étudiez les tendances historiques. Comment votre clientèle a-t-elle évolué? Quel est le pourcentage de vos entreprises clientes dont la perte mettrait votre entreprise en danger? Après avoir répondu à ces questions, établissez des objectifs clairs pour l'acquisition de nouveaux clients et consacrez des ressources à la réalisation de votre plan. Vous devez suivre votre plan à la lettre quoi qu'il arrive.
- > **Réfléchissez avant de personnaliser vos produits et services.** Lorsqu'un client important vous demande un produit ou un service personnalisé, demandez-vous s'il vaut la peine d'accepter. Si vous améliorez un produit que d'autres clients voudront acheter, c'est probablement une bonne idée pour votre entreprise. Sinon, vous renforcez votre dépendance à ce client. Étant donné les risques encourus, ce type de personnalisation devrait toujours donner lieu à des frais supplémentaires.
- > **Concevez des produits et services destinés à de nouveaux marchés.** Développez de nouveaux produits et services conformes à votre stratégie d'affaires et à vos capacités. Et rappelez-vous : l'objectif est de les vendre à de nouveaux clients plutôt qu'aux clients existants.

## Piège n°2

Les lacunes en matière de rapports financiers et d'analyse financière ont entraîné des insuffisances du fonds de roulement, ce qui a fini par miner le succès de certaines entreprises.

## SOUS-ESTIMER L'IMPORTANCE D'UNE GESTION DES FINANCES EFFICACE

Le manque d'expertise en gestion des finances est probablement la cause la plus fréquente des difficultés qu'éprouvent des entreprises **autrement prospères**. Certaines des entreprises que nous avons étudiées ont connu une croissance impressionnante, généré des ventes de plusieurs millions de dollars et affiché une solide rentabilité grâce à leur sens des affaires. Or, lorsqu'elles ont voulu élargir leur gamme de produits ou réaliser d'importants investissements dans la mise à niveau d'usines, de machinerie ou d'équipement, les lacunes en matière de rapports financiers et d'analyse financière ont entraîné des insuffisances du fonds de roulement, ce qui a fini par miner leur succès.

Pour poursuivre leurs activités, toutes les entreprises savent qu'elles doivent payer leurs employés et leurs fournisseurs à temps et recouvrer leurs comptes clients. Malheureusement, certaines d'entre elles ne sont pas outillées pour gérer leurs finances de plus près, notamment en développant une bonne compréhension du coût de revient des produits et services qu'elles vendent ainsi que du profit que chacun génère. Une telle incapacité à prévoir la rentabilité future avec exactitude peut mener ces entreprises à sous-estimer les flux de trésorerie.

Il faut deux éléments pour gérer les finances efficacement : les bonnes connaissances et les bons outils. Les bonnes connaissances permettent aux entreprises d'optimiser l'utilisation des bons outils et leurs ressources. Par exemple, les projets, les produits et les services font-ils continuellement l'objet de rapports détaillés? Les mesures de la performance financière montrent-elles clairement si la productivité ou la rentabilité de l'entreprise augmente ou diminue au fil du temps?

Bonne nouvelle : l'expertise en gestion des finances peut venir de l'extérieur. Si une entreprise doute que ses réserves soient suffisantes pour lui permettre de traverser les creux d'un cycle économique, ou si elle envisage un investissement majeur, une gestion des finances efficace peut lui offrir l'information et la confiance dont elle a besoin pour prendre les bonnes décisions.

## L'efficacité de la gestion des finances : à la base du succès de ToonBox Entertainment

Fondée il y a seulement sept ans, ToonBox Entertainment, une entreprise de Toronto qui produit du contenu animé pour le cinéma et la télévision, emploie maintenant plus de 160 personnes et exerce ses activités à l'échelle mondiale. Son plus récent long métrage d'animation, *Opération Casse-noisette*, a été à l'affiche de cinémas du monde entier. Ray Brooks, administrateur de l'entreprise, explique qu'une gestion des finances efficace a été essentielle à la réussite de ToonBox.

« Ça a été la pierre angulaire : sans une bonne gestion, nous n'y serions pas arrivés », indique-t-il. M. Brooks, qui s'est joint à ToonBox en raison de son expertise en gestion financière, estime que l'efficacité de la gestion des finances a constitué un attrait primordial pour les investisseurs d'*Opération Casse-noisette*. « L'idée est d'établir les besoins financiers de l'entreprise au sein de son marché, puis d'élaborer une stratégie financière adaptée au profil de risque-rendement de l'entreprise et aux investisseurs potentiels. »

Dans le cas de ToonBox, cette façon de faire a été la bonne. En fait, elle a été si efficace que l'entreprise a attiré suffisamment de capitaux pour son premier long métrage d'animation et une suite. « Nous avons pu démontrer que, dans le secteur des films d'animation, la probabilité que la suite d'un film à succès ait une plus grande part de marché est de 80 %, précise M. Brooks. L'essentiel, c'est de connaître son profil de risque-rendement actuel et de montrer que les contrôles financiers sont efficaces, d'une façon qui comble les attentes des investisseurs potentiels. »

Étant donné ses plans de croissance ambitieux, ToonBox, qui développe actuellement plusieurs idées de films d'animation, devra probablement continuer à mettre l'accent sur l'efficacité de sa gestion des finances. « Nous avons été très satisfaits de la réponse de notre public cible, dit M. Brooks au sujet d'*Opération Casse-noisette*. Mais on peut toujours s'améliorer, toujours faire mieux. D'où nos trois priorités pour nos futurs films : la qualité, la qualité et la qualité. »

Pour en savoir plus sur ToonBox Entertainment, visitez le site [www.toonboxent.com](http://www.toonboxent.com).

### Stratégies pour les PME

- > **Maîtrisez les principes de base de la gestion des flux de trésorerie.** Une étude récente<sup>9</sup> a montré que près de la moitié des entrepreneurs ne comparent pas les prévisions de trésorerie pour leur entreprise aux résultats réels pour un exercice donné. Même les entreprises les plus rentables, et qui affichent la croissance la plus rapide, ne sont pas à l'abri d'insuffisances de fonds ; toutes les entreprises devraient effectuer cette comparaison.
- > **Présentez des rapports financiers détaillés.** Les coûts des biens et services offerts par une entreprise varient généralement au fil du temps. Il est essentiel d'adopter des pratiques visant à présenter l'information financière de façon détaillée afin de maintenir de bonnes marges bénéficiaires à long terme. Autrement, vous pourriez vous concentrer sur des produits qui n'offrent pas le meilleur rendement, ou même vendre à perte.

<sup>9</sup> Voir BDC 2014b.

## Piège n° 3

Environ  
**30 %**  
des entreprises  
qui ont éprouvé  
des difficultés  
financières ont  
été victimes de  
circonstances  
initialement  
indépendantes  
de leur volonté.

- > **Établissez des objectifs en matière de trésorerie (en caisse ou facilement accessible).** De nombreuses entreprises ayant fait faillite durant la crise financière auraient peut-être survécu si leur coussin financier avait été plus important. Même les entreprises très profitables peuvent facilement succomber à un manque de liquidités. Établissez des objectifs qui vous permettront avec certitude de traverser les hauts et les bas du cycle économique, sans être exagérés. Par exemple, de nombreuses entreprises aiment avoir suffisamment de fonds en caisse (ou de fonds disponibles sur leur marge de crédit) pour couvrir leurs charges opérationnelles pendant 90 jours. Il vaut également la peine de constituer vos réserves financières durant les bonnes périodes; vous serez alors en bonne position pour obtenir du financement de votre banquier ou d'autres investisseurs. N'attendez pas d'en avoir besoin. Et rappelez-vous : l'obtention d'un financement peut prendre beaucoup plus de temps qu'on croit, même pendant les périodes favorables.

## ATTENDRE QU'IL SOIT TROP TARD AVANT DE PRÉPARER UN PLAN D'URGENCE

À quel point votre entreprise est-elle préparée à réagir à une soudaine interruption de la production, par exemple en cas de perte d'un ou de plusieurs employés clés, d'augmentation du coût des matières premières, de perte d'un fournisseur unique ou de catastrophes naturelles comme les incendies ou les inondations? Des événements imprévisibles ont été une source de problèmes étonnamment courante pour les entreprises qui ont éprouvé des difficultés financières. Environ 30 % d'entre elles ont été victimes, du moins en partie, de circonstances initialement indépendantes de leur volonté.

Toutes les entreprises devraient se doter d'un plan d'urgence ou de continuité des activités pour assurer leur succès à long terme. La gestion des interruptions habituelles de la production fait partie du lot quotidien d'un entrepreneur, mais de nombreuses entreprises ne sont absolument pas préparées à la perte d'un ou de plusieurs employés clés ou à l'incapacité d'utiliser une partie ou l'ensemble de leurs installations.

Heureusement, pour la grande majorité des entreprises, les événements susceptibles d'entraîner une interruption de la production importante sont relativement peu nombreux, et les meilleurs plans d'urgence sont assez simples. Cependant, trop d'entreprises ne prennent pas le temps de parer aux imprévus; celles qui le font disposent d'un net avantage pour obtenir du succès à long terme.

## La planification de la continuité des activités à E5 Group : gains d'efficacité et réduction des risques

Dans peu de villes canadiennes est-on aussi conscient de la nécessité de se préparer aux catastrophes naturelles qu'à Calgary. L'inondation de l'été 2013 a causé des dommages de cinq milliards de dollars à la ville, et un grand nombre d'entreprises ont dû attendre la décrue avant de reprendre leurs activités. E5 Group, une entreprise de Calgary spécialisée dans les plans de continuité des activités pour les infrastructures essentielles (des centres de données financières aux systèmes de contrôle de la circulation aérienne), a été touché. E5, dont le mandat est d'aider d'autres entreprises à faire en sorte que des systèmes complexes continuent de fonctionner en cas de catastrophe, doit s'assurer d'être elle-même aussi résiliente que possible.

Avant l'inondation, E5 ne disposait pas de plans de continuité des activités comme c'est le cas aujourd'hui. « Il faut travailler fort pour y arriver, explique Darrell Henigman, chef de la direction d'E5. Il y a deux ans, nous avons entrepris de nous transformer en entreprise mobile et sans papier, première étape de notre plan de continuité des activités. » Ce plan a également aidé E5 à réduire considérablement les coûts. « Il nous a permis tout à la fois de réduire notre infrastructure TI interne et nos besoins en soutien TI local, d'améliorer nos processus, de réaliser des gains d'efficacité et de réduire les risques. Il nous a également aidés à réduire notre exposition aux risques financiers, de sorte que nous n'avons plus besoin de nous assurer autant qu'avant. »

« Notre entreprise est à présent entièrement mobile, ajoute M. Henigman. Nous ne dépendons donc plus d'une infrastructure TI ni d'un espace physique. Toutes nos données sont sauvegardées dans le nuage et sur deux autres supports, et nos employés peuvent travailler n'importe où grâce à leur ordinateur portable. » Par ailleurs, E5 ne compte même plus uniquement sur ses employés : elle a conclu des ententes de prestation de services avec des sociétés internationales, dont le personnel peut au besoin accomplir les tâches de ses employés.

M. Henigman a un conseil important à donner aux entreprises qui souhaitent concevoir leurs propres plans de continuité. « Commencez dès que possible. Il faut beaucoup plus de temps qu'on pense pour préparer un tel plan, et vos fournisseurs ou partenaires d'affaires ne vous aideront pas beaucoup. Personne n'aime se pencher sur des scénarios hypothétiques ni réfléchir à des éléments négatifs. Vous devez faire preuve de beaucoup de diligence. »

Pour en savoir plus sur E5 Group, visitez le site [www.e5group.ca](http://www.e5group.ca).

### Stratégies pour les PME

- > **Cernez les points faibles.** Pensez à des scénarios hypothétiques et relevez les situations qui pourraient constituer un risque sérieux pour votre entreprise, comme la perte d'un ou de plusieurs employés clés ou clients importants, une augmentation importante du coût des matières premières, la perte d'un fournisseur unique ou des catastrophes naturelles comme les incendies ou les inondations. Établissez un ordre de priorité.
- > **Préparez un plan.** Vous pourriez ainsi éviter plusieurs problèmes. Préparez des plans d'urgence qui tiennent compte de vos points faibles.
- > **Agissez rapidement.** Si des problèmes surgissent, ne tardez pas à prendre des mesures énergiques. Et n'hésitez pas à demander conseil à l'externe.

## Piège n° 4

**L'incapacité à lire les changements fondamentaux s'opérant dans leur marché et à s'y adapter a grandement contribué au déclin de nombre d'entreprises.**

## IGNORER LES TENDANCES DU MARCHÉ

Avec l'évolution graduelle des techniques de production et des préférences des consommateurs au fil du temps, les entreprises ont toujours dû s'adapter au changement. Au cours des dernières années, des avancées technologiques rapides, comme Internet ou des machines et des équipements de plus en plus perfectionnés, ont eu une incidence profonde à l'échelle mondiale et ont intensifié la mondialisation. Les nouveautés révolutionnaires sont de plus en plus courantes. Si les entreprises ne s'adaptent pas aux changements qui s'opèrent sur le marché, même les plus prospères peuvent périr.

La compréhension du marché dans lequel une entreprise exerce ses activités constitue un facteur de succès que de nombreuses grandes entreprises (Blockbuster et Eaton, par exemple), voire des secteurs entiers (les journaux), n'ont pas pu maîtriser. Pourtant, bien qu'étant une source de risque, les avancées technologiques et l'évolution du comportement des consommateurs procurent également des débouchés aux entreprises qui arrivent à s'y adapter, et même à en profiter. Malheureusement, l'incapacité à lire les changements fondamentaux s'opérant dans leur marché et à s'y adapter a grandement contribué au déclin d'un nombre important d'entreprises de notre échantillon. Des 118 entreprises que nous avons étudiées, environ 10 % ont cessé d'être rentables uniquement en raison de l'accroissement important de la concurrence.

Lorsqu'ils tentent de comprendre les virages importants susceptibles de toucher un certain secteur de l'économie, les entrepreneurs doivent poser plusieurs questions. Premièrement, quelles sont les grandes tendances liées à Internet, allant du commerce électronique et des médias sociaux aux paiements électroniques, qui modifient la façon de faire des affaires? Deuxièmement, quelles sont les grandes tendances de consommation, comme l'engouement pour les produits de santé ou le succès des produits et services personnalisés, qui transforment le marché en soi? Troisièmement, quelle pourrait être l'incidence sur votre entreprise des avancées technologiques à venir (comme la diffusion de films en continu, dans le cas de Blockbuster)? Quatrièmement, votre marché dépend-il actuellement d'obstacles artificiels, comme les droits de douane ou les règlements? Tâchez de voir votre entreprise avec beaucoup de recul.



## L'adaptation aux tendances du marché : le secret de la réussite de Yannick Fromagerie

« **L'**adaptation aux goûts des consommateurs est vraiment le secret de notre réussite, indique Yannick Achim, fromager chez Yannick Fromagerie, qui compte six magasins au Québec. Plus on est à l'écoute de notre clientèle et plus on connaît ses préférences, plus on est en mesure de répondre aux nouvelles tendances relatives aux produits, voire de les créer. »

Yannick Fromagerie, qui offre plus de 450 variétés de fromage, est déterminée à s'adapter aux goûts de ses clients. Non seulement M. Achim possède une profonde connaissance de très nombreux fromages, mais chacun des établissements de Yannick Fromagerie offre une sélection de produits adaptée au marché où il se trouve. « Nos boutiques, situées dans différentes régions du Québec, font chacune partie d'un marché qui a sa propre demande et ses propres goûts, explique-t-il. Nos commerces ne sont donc pas des "copier-coller" ; chacun doit être à l'affût des préférences locales et s'adapter pour offrir une gamme de produits qui lui est propre. »

Comme pour d'autres entreprises du secteur de la vente au détail, la mondialisation a une incidence importante sur Yannick Fromagerie : les produits et les tendances de consommation dans le monde des fromages fins arrivent souvent de l'étranger. Quelle est la meilleure façon de rester informé? Pour Yannick Fromagerie, c'est en faisant partie du jury de quelques-uns des plus grands concours de fromages au monde. « Ça nous a permis de créer un réseau mondial de personnes ayant le même savoir-faire que nous, qui ont accès à des sélections de fromages fins très diversifiées. Ça nous permet d'être toujours à l'affût de ce qui se passe sur de nombreux marchés en temps réel. »

Pour en savoir plus sur Yannick Fromagerie, visitez le site [www.yannickfromagerie.ca](http://www.yannickfromagerie.ca).

### Stratégies pour les PME

- > **Soyez à l'écoute de vos clients et tâchez de comprendre leurs besoins.** Quels sont les attentes et les besoins réels de vos clients? Toute entreprise prospère s'efforce de comprendre les besoins de ses clients. Qui sont-ils? Qu'achètent-ils? Pourquoi l'achètent-ils? Il est essentiel de répondre à ces questions pour concevoir et offrir des produits ou des services qui auront du succès. L'écoute attentive et la compréhension des besoins des clients facilitent la vente des produits.
- > **Renseignez-vous sur vos concurrents.** Il arrive souvent que des entreprises qui se concentrent trop sur leurs propres activités ne soient pas suffisamment attentives aux leçons qu'elles peuvent tirer de la concurrence.
  - Consultez les sites Web, les manuels, les brochures et les catalogues de vos concurrents. Tâchez de comprendre l'image de marque et le positionnement de leur entreprise.
  - Évaluez leurs produits ou leurs services et comparez-les aux vôtres, idéalement en les achetant et en les testant. Quelle en est la qualité? Combien coûtent-ils? Quelles caractéristiques vous plaisent ou vous déplaisent? Qui sont leurs fournisseurs?
- > **Soyez conscient des facteurs qui transforment votre marché.** Votre marché pourrait être modifié en profondeur par l'évolution des besoins des consommateurs, des changements sociaux, de nouvelles technologies, de nouveaux canaux de distribution ou des capacités de production novatrices. Pour les PME, il est important de comprendre ces nouvelles tendances et de trouver comment s'y adapter. Il peut être utile de voyager pour comprendre la direction que prend le marché.

## Piège n° 5

**Il est essentiel d'obtenir de l'aide avant que le pire se produise (c.-à-d., avant que les finances de l'entreprise se soient considérablement détériorées).**

### TARDER À DEMANDER DE L'AIDE

Un entrepreneur peut éprouver des difficultés financières, quelles que soient ses compétences. Dans la plupart des entreprises, une intervention rapide peut mener à un redressement efficace. Il est essentiel d'obtenir de l'aide avant que le pire se produise (c.-à-d., avant que les finances de l'entreprise se soient considérablement détériorées). Dans notre échantillon, les entreprises qui ont attendu étaient beaucoup moins susceptibles de réussir à régler leurs problèmes que celles qui ont pris les devants en demandant de l'aide à l'externe.

La transparence avec les partenaires, y compris les banques et d'autres prêteurs, peut aider les entreprises à trouver des solutions. Après tout, les partenaires d'affaires veulent que l'entreprise continue à connaître du succès presque autant que l'entrepreneur, et ils sont généralement prêts à utiliser leurs connaissances, leurs réseaux et leurs contacts pour aider ce dernier. Le succès n'est jamais assuré, mais les entrepreneurs peuvent mettre les chances de leur côté en évitant de tout faire par eux-mêmes jusqu'à ce qu'ils aient épuisé presque toutes les possibilités.

## La restructuration réussie de Superior Cabinets lors de la dernière récession

« Nous nous sommes penchés sur les situations qui risquaient de se produire, et non sur celles que nous espérions. On est bien mieux préparé quand on implique ses partenaires très tôt. »

**Scott Hodson**  
Président et  
chef de la direction  
Superior Cabinets

Peu de secteurs de l'économie mondiale ont été touchés aussi durement par la crise économique de 2008 que celui de la fabrication. Aux États-Unis, près de 36 000 entreprises de ce secteur ont disparu entre 2007 et 2012. Même si le tableau a été moins sombre au nord de la frontière, le nombre d'emplois dans le secteur canadien de la fabrication a diminué de plus de 15 % entre 2007 et 2009, et plus de 5 % des entreprises de fabrication ont fermé leurs portes. À la fin de 2009, Superior Cabinets, un fabricant d'armoires de cuisine établi à Saskatoon, faisait partie des nombreux fabricants canadiens à s'approcher du point de non-retour en raison de la chute de ses ventes et de ses pertes.

« Plus on attend, plus le changement est difficile », affirme Scott Hodson, président et chef de la direction de Superior Cabinets, en faisant référence à la restructuration qui a changé le cours des choses pour l'entreprise et l'a empêchée de devenir une victime de la crise. Grâce à un plan de redressement qui s'est traduit par des dépenses d'un million de dollars visant à redéfinir les processus de l'entreprise et à investir dans de nouvelles technologies afin de réduire les coûts, on prévoit pour 2014 des ventes supérieures de 60 % à celles qui ont précédé le redressement. À quoi M. Hodson attribue-t-il le récent succès de Superior Cabinets? « La conception de scénarios avec nos partenaires, qui comprennent nos banques, nos actionnaires et notre conseil d'administration, a très bien fonctionné. Nous nous sommes penchés sur les situations qui risquaient de se produire, et non sur celles que nous espérions, indique M. Hodson. On est bien mieux préparé quand on implique ses partenaires très tôt. »

Depuis le redressement, Superior Cabinets a pris l'habitude de communiquer ses résultats financiers à ceux avec qui elle entretient des rapports étroits et de discuter avec eux de sa stratégie d'affaires. « Nous tâchons de rencontrer nos prêteurs, nos employés, nos principaux clients et les acteurs de notre chaîne d'approvisionnement au moins deux fois par année, explique M. Hodson. Nous le faisons d'abord pour leur faire connaître nos résultats, mais nous passons aussi beaucoup de temps à décrire notre plan d'exploitation et notre plan stratégique triennal pour recueillir leurs commentaires et connaître leurs questions. Selon moi, lorsqu'on exploite une entreprise, il faut avoir l'appui de ses partenaires. »

Pour en savoir plus sur Superior Cabinets, visitez le site [www.superiorcabinets.ca](http://www.superiorcabinets.ca).

### Stratégies pour les PME

- > **Communiquez régulièrement avec ceux qui ont à cœur la réussite de votre entreprise.** Vous ne le savez peut-être pas, mais les personnes qui souhaitent voir votre entreprise réussir, que ce soit pour des motifs financiers ou autres, forment un vaste réseau. Ce dernier comprend à la fois vos principaux fournisseurs (voir le facteur clé n° 5 : Développer des liens solides avec ses principaux fournisseurs) et ceux qui ont un intérêt direct dans la réussite de votre entreprise, comme les banques et d'autres prêteurs. Des rencontres régulières avec ces personnes, afin de discuter de la performance et des plans de croissance de l'entreprise, peuvent vous aider à peaufiner vos stratégies d'affaires.
- > **Ne vous fiez pas aux meilleurs scénarios.** Dans le cas des entreprises de notre échantillon qui ont éprouvé des difficultés financières, un excès d'optimisme a compromis le succès de la restructuration. Lorsqu'un redressement est prévu, la prudence est de mise en matière de finances.
- > **Soyez conscient de la valeur de l'honnêteté et de la transparence avec vos partenaires.** Dans le cadre d'une restructuration, il faut souvent demander une aide financière (des prorogations de remboursement, par exemple) à ses partenaires, y compris les banques. La meilleure façon de mettre toutes les chances de votre côté est d'être honnête et transparent afin que les personnes les plus aptes à vous aider sentent qu'elles ont un tableau complet de la situation financière de votre entreprise et qu'elles aient l'assurance que vous respecterez les modalités de toute aide financière qu'elles vous offrent.

# CONCLUSION

Nous avons cherché à déterminer si des facteurs clés distinguent les entreprises chefs de file du Canada de toutes les autres entreprises et à savoir si des obstacles fréquents, qu'il est possible d'éviter, peuvent faire en sorte que des entreprises prospères éprouvent des difficultés financières.

Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter que nous avons retenus au terme de notre étude constituent une bonne liste de contrôle pour l'ensemble des entreprises. Même les meilleurs entrepreneurs devraient prendre du recul et se demander franchement s'ils mettent en application ces facteurs clés et évitent ces pièges. Les autres, qui n'ont ni l'expérience ni les ressources des meilleurs, auront besoin qu'on les aide à adopter ces pratiques exemplaires, car les défis quotidiens associés à l'exploitation de leur entreprise peuvent leur demander énormément d'attention.

Nos conclusions font en partie écho à celles d'une importante étude de Statistique Canada, publiée il y a 20 ans, selon laquelle l'innovation est le principal facteur de réussite des entreprises. Le milieu des affaires a évolué au fil du temps, mais la nécessité d'innover demeure.

La bonne nouvelle? Tous les entrepreneurs peuvent mettre en application les facteurs clés et éviter les pièges que nous avons repérés. Cependant, comme toujours, il faut faire des efforts et surveiller les progrès fréquemment pour obtenir des résultats. La réussite en affaires n'est pas un sprint; c'est une course d'endurance. En mettant en application ces cinq facteurs clés de succès et en évitant ces cinq pièges, les entrepreneurs iront loin, une étape à la fois.

# RÉFÉRENCES

Baldwin, John, William Chandler, Can Le et Tom Papaïiadis. *Stratégies de réussite : profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, 1994.

Baldwin, John, Tara Gray, Joanne Johnson, Jody Proctor, Mohammed Rafiqzaman et David Sabourin. *Les faillites d'entreprise au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse micro-économique, 1997.

Baldwin, John. *L'innovation : la clé de la réussite des petites entreprises*, n° 76, Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse micro-économique, 1995.

Banque de développement du Canada (BDC). *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*, [livre numérique], Montréal, BDC, 2014a.

Banque de développement du Canada (BDC). *Maîtrisez votre trésorerie : Guide pour les entrepreneurs*, [livre numérique], Montréal, BDC, 2014b.

Blackburn, Robert A., Mark Hart et Thomas Wainwright. « Small Business Performance: Business, Strategy and Owner-Manager Characteristics », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, n° 1, 2013, p. 8-27.

McGarrell, Edmund J., Jr., « An Orientation System That Builds Productivity », *Personnel*, 60(6), 1983, p. 32-41.

Nohria, Nitin, William Joyce et Bruce Robertson. « What Really Works », *Harvard Business Review*, juillet 2003, p. 43-52 [<http://hbr.org/2003/07/what-really-works/ar/1>] (Consulté le 18 août 2014).

# ANNEXE A

## MÉTHODOLOGIE

Pour en savoir plus sur les études existantes concernant les facteurs de réussite des entreprises et les facteurs qui contribuent à leur échec, une revue des publications d'affaires et économiques pertinentes a été effectuée au printemps 2014. Elle a permis de cerner des éléments susceptibles de constituer des facteurs de réussite ou des pièges à éviter. Ces éléments ont ensuite été approfondis lors d'entretiens détaillés avec plus d'une vingtaine d'entrepreneurs et de professionnels de la PME expérimentés (consultants, spécialistes du financement et de la comptabilité, etc.). Les résultats de la revue des publications et des entretiens détaillés ont servi à créer le sondage qui est la pierre angulaire de la première partie du rapport (voir l'annexe B) et contribué à l'analyse des facteurs d'échec d'une entreprise (deuxième partie).

Le sondage a été réalisé en ligne auprès de deux panels d'entreprises, l'un appartenant à BDC et l'autre à Nielsen, entre le 20 mai et le 1<sup>er</sup> juin 2014. La proportion des sociétés interrogées de chaque région a été représentative de la population dans son ensemble. Le panel Points de vue de BDC a produit 618 sondages complets et le panel de Nielsen, 521, pour un total de 1 139. Avant de fusionner les données, les réponses des deux panels ont été comparées pour voir si elles comportaient des différences importantes. On a constaté que les deux panels étaient complémentaires en termes de nombre d'employés, de secteurs d'activité et de revenus totaux, de sorte que les données fusionnées ont été plus représentatives de l'économie canadienne globale que les données de chaque panel pris individuellement. Fait à noter, les deux échantillons ont donné des proportions pratiquement identiques du groupe des « entreprises qui réussissent le mieux » ; par conséquent, les différences entre les deux échantillons n'ont pas eu d'incidence sur les résultats.

Les tests statistiques utilisés dans cette étude ont été surtout des tests  $X^2$  de Pearson et des tests t bilatéraux, selon que la question était de nature qualitative ou quantitative. Tous les résultats présentés dans ce rapport sont significatifs au niveau de 5 % (et généralement au niveau de 1 %), avec le risque que certaines questions posées ne produisent pas des résultats qui sont normalement distribués. On ne peut donc pas affirmer que toutes les valeurs p résultant des tests t sont valides. Par contre, compte tenu de la grande taille de notre échantillon et des différences généralement marquées entre les deux groupes, il est clair que des différences importantes existent entre les pratiques d'affaires des entreprises chefs de file au Canada et celles des entreprises qui réussissent moins bien.

L'analyse des circonstances dans lesquelles 118 entreprises du portefeuille de BDC se sont retrouvées en difficultés financières a été effectuée sur plusieurs semaines, en consultation avec des cadres des services des comptes spéciaux et de l'unité d'intervention en restructuration de BDC. En partie d'après la liste initiale des facteurs considérés comme contribuant à l'échec d'une entreprise, les cinq sources de problèmes les plus fréquentes pour les entreprises auparavant prospères ont été repérées. Elles constituent les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires.

# ANNEXE B

## QUESTIONNAIRE

### SONDAGE EN LIGNE

**Semaine de la PME : choses à faire et à ne pas faire pour assurer le succès d'une entreprise – du 20 mai au 1<sup>er</sup> juin 2014**

#### PROFIL DE L'ENTREPRISE

**Q. 1** Dans quelle province / quel territoire se trouve le siège social de votre entreprise?

- |   |   |                                    |
|---|---|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Alberta                 | <input type="radio"/> Territoires du Nord-Ouest | <input type="radio"/> Québec       |
| <input type="radio"/> Colombie-Britannique    | <input type="radio"/> Nouvelle-Écosse           | <input type="radio"/> Saskatchewan |
| <input type="radio"/> Manitoba                | <input type="radio"/> Nunavut                   | <input type="radio"/> Yukon        |
| <input type="radio"/> Nouveau-Brunswick       | <input type="radio"/> Ontario                   |                                    |
| <input type="radio"/> Terre-Neuve-et-Labrador | <input type="radio"/> Île-du-Prince-Édouard     |                                    |

**Q. 2** Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle?

- |                                      |                                   |                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Moins de 3 ans | <input type="radio"/> 6 à 10 ans  | <input type="radio"/> Plus de 20 ans |
| <input type="radio"/> 3 à 5 ans      | <input type="radio"/> 11 à 20 ans |                                      |

**Q. 3** Combien d'employés votre entreprise a-t-elle?

- |                                 |                                    |                                   |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Aucun     | <input type="radio"/> De 20 à 49   | <input type="radio"/> 500 ou plus |
| <input type="radio"/> De 1 à 4  | <input type="radio"/> De 50 à 99   |                                   |
| <input type="radio"/> De 5 à 19 | <input type="radio"/> De 100 à 499 |                                   |

**Q. 4** Lequel des énoncés suivants décrit le mieux  **votre rôle**  en matière de prise de décision stratégique dans votre entreprise, notamment pour la prise de décision à long terme? Diriez-vous que vous êtes :

- La personne **principalement responsable** de la prise de décision, qui approuve les décisions stratégiques
- Une personne qui possède une **influence directe** sur ce type de décisions dans l'entreprise
- Une personne qui possède une **certaine influence ou une influence indirecte** sur la prise de décision
- Une personne qui possède **peu ou pas du tout d'influence** sur la prise de décision



**Q. 5 Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?**

- Hébergement et services de restauration
- Agriculture, foresterie, chasse et pêche
- Construction
- Finance, assurances, services immobiliers et de location à bail
- Soins de santé et assistance sociale
- Services de technologies de l'information et des communications (TIC)
- Fabrication
- Exploitation minière, pétrole et gaz
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Commerce de détail
- Transport et entreposage
- Commerce de gros
- Autre ; veuillez préciser :

**Q. 6 Quel a été le pourcentage de croissance annuelle moyenne des revenus de votre entreprise au cours des trois dernières années?**

- |                                    |                                      |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Négatif      | <input type="radio"/> De 5 à 9,9 %   | <input type="radio"/> De 15 à 19,9 % |
| <input type="radio"/> De 0 à 4,9 % | <input type="radio"/> De 10 à 14,9 % | <input type="radio"/> 20 % ou plus   |

**Q. 7 À combien se sont élevés les revenus totaux de votre entreprise au dernier exercice?**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Moins de 500 000 \$          | <input type="radio"/> De 2 000 000 \$ à 4 999 999 \$ | <input type="radio"/> De 10 000 000 \$ à 19 999 999 \$ |
| <input type="radio"/> De 500 000 \$ à 1 999 999 \$ | <input type="radio"/> De 5 000 000 \$ à 9 999 999 \$ | <input type="radio"/> 20 000 000 \$ ou plus            |

**Q. 8 Quel a été le pourcentage de croissance annuelle moyenne des bénéfices de votre entreprise au cours des trois dernières années?**

- |                                    |                                      |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Négatif      | <input type="radio"/> De 5 à 9,9 %   | <input type="radio"/> De 15 à 19,9 % |
| <input type="radio"/> De 0 à 4,9 % | <input type="radio"/> De 10 à 14,9 % | <input type="radio"/> 20 % ou plus   |

**Q. 9 Quel a été le taux de croissance annuelle moyenne du nombre d'employés de votre entreprise au cours des trois dernières années?**

- |                                    |                                      |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Négatif      | <input type="radio"/> De 5 à 9,9 %   | <input type="radio"/> De 15 à 19,9 % |
| <input type="radio"/> De 0 à 4,9 % | <input type="radio"/> De 10 à 14,9 % | <input type="radio"/> 20 % ou plus   |

**Q. 10 Êtes-vous un client de la Banque de développement du Canada (BDC)?**

- Oui
- Non, mais je l'ai déjà été
- Non, je n'ai jamais été un client de BDC

**Q. 11 Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure essayez-vous activement d'obtenir des avis ou des idées externes pour votre entreprise dans des cadres formels (ex. : un comité consultatif, embaucher des consultants) et dans des cadres informels (ex. : réseautage)?**

	0 – Jamais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – Continuellement	Incertain / Je préfère ne pas répondre
a) Cadres formels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Cadres informels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 12 Avez-vous assigné, au moins sur une base à temps partiel, une expertise interne à des fonctions essentielles telles que la finance, le marketing, les ressources humaines, la technologie et l'exploitation?**

	Oui	Non	Incertain / Je préfère ne pas répondre	Ne s'applique pas
a) Finance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Exploitation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 13 Votre entreprise a-t-elle créé des indices de rendement de nature financière ou non financière (par exemple, satisfaction de la clientèle) pour suivre la performance de projets, produits ou services?**

- Oui, nous avons de  **multiples**  indices de rendement (6 ou plus)
- Oui, nous avons  **quelques**  indices de rendement (de 3 à 5)
- Oui, nous avons  **un ou deux**  indices de rendement
- Non, nous n'avons  **aucun**  indice de rendement
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 14 À quelle fréquence faites-vous un suivi de ces indices de rendement?**

- Hebdomadaire
- Trimestrielle
- Cela dépend; veuillez élaborer :
- Mensuelle
- Annuelle
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 15** Quelle proportion de vos employés serait **capable d'énoncer clairement la vision à long terme** de votre entreprise?

- Tous
- Quelques-uns d'entre eux
- Je ne le sais pas avec certitude
- La plupart d'entre eux
- Aucun d'entre eux
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 16** Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure les avantages variables offerts aux **employés non-cadres** suivants contribuent-ils au succès de votre entreprise?

	Pas du tout important 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Très important 10	Nous n'offrons pas ce type d'incitatif	Incertain / Je préfère ne pas répondre
a) Incitatifs financiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Incitatifs non financiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 17** Votre entreprise a-t-elle élaboré **une feuille de route** qui décrit sa croissance ou son développement futur (ex. : un plan d'affaires à moyen terme comprenant des cibles)?

- Oui, nous avons une feuille de route détaillée
- Oui, nous avons une feuille de route de haut niveau
- Non, nous n'avons pas de feuille de route
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 18** Complétez la phrase suivante : *Les intérêts de l'entreprise passent...*

- toujours** avant les intérêts personnels de la direction
- presque toujours** avant les intérêts personnels de la direction
- très souvent** avant les intérêts personnels de la direction
- souvent** avant les intérêts personnels de la direction
- rarement** avant les intérêts personnels de la direction
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 19** Quelle proportion de ses revenus totaux votre entreprise tire-t-elle des ventes au Canada, aux États-Unis et ailleurs qu'au Canada et aux États-Unis? (La somme de A, B et C doit égaler 100 %.)

- A Pourcentage des revenus provenant du Canada :
- B Pourcentage des revenus provenant des États-Unis :
- C Pourcentage des revenus provenant de l'extérieur du Canada et des États-Unis :
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 20** Quelle proportion des ventes de votre entreprise est constituée de nouveaux produits ou services? Nous faisons ici référence à des produits ou services qui n'existaient pas jusqu'à récemment ou qui ont évolué de façon importante au cours des cinq dernières années.

- 0 %
- De 5 à 10 %
- Plus de 20 %
- Moins de 5 %
- De 11 à 20 %
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 21** Sur une échelle de 0 à 10 où 0 signifie que vous êtes très au-dessous de vos concurrents, 5 que vous êtes au même niveau que vos concurrents et 10 que vous êtes très au-dessus de vos concurrents, comment évaluez-vous la reconnaissance de la marque, la réputation et le service à la clientèle de votre entreprise par rapport à ceux de vos concurrents?

	0 – Très au-dessous de nos concurrents	1	2	3	4	5 – Au même niveau que nos concurrents	6	7	8	9	10 – Très au-dessus de nos concurrents	Incertain / Je préfère ne pas répondre
a) Reconnaissance de la marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Réputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Service à la clientèle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 22** Quel scénario représente le mieux la mentalité et le comportement de votre entreprise à l'égard des nouvelles technologies?

- Nous avons tendance à être les **premiers à adopter** les nouvelles technologies
- Nous avons tendance à **adopter rapidement** les nouvelles technologies
- Nous avons tendance à **attendre de voir ce qui arrive**, de manière à pouvoir **adopter les nouvelles technologies qui ont fait leurs preuves**
- Nous avons tendance à adopter les nouvelles technologies **uniquement quand c'est nécessaire**
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 23** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé « *Mon entreprise investit dans la machinerie et l'équipement (y compris les technologies) pour rester en tête de la concurrence* » ?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Tout à fait d'accord | <input type="radio"/> Plutôt en désaccord    | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> D'accord             | <input type="radio"/> En désaccord           |  |
| <input type="radio"/> Plutôt d'accord      | <input type="radio"/> Fortement en désaccord |  |

**Q. 24** De quelles entités, parmi les suivantes, votre entreprise est-elle géographiquement proche? **Veillez sélectionner toutes les réponses applicables.**

- Clients
- Fournisseurs
- Concurrents
- Collèges techniques, universités ou autre institution pertinente **avec lesquels vous avez un lien**
- Bassin de main-d'œuvre abondant
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 25** Dans quelle mesure des **relations continues** avec les joueurs suivants contribuent-elles au succès de votre entreprise ?

	Pas du tout important 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Très important 10	Incertain / Je préfère ne pas répondre	Ne s'applique pas
Concurrents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collèges techniques, universités ou toute autre institution pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournisseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q. 26 Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure les quatre types d'innovation suivants sont-ils importants pour votre entreprise?													
	Pas du tout important 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Très important 10	Incertain / Je préfère ne pas répondre	Ne s'applique pas
a) Innovation des produits et services (par exemple, produits ou services nouveaux ou améliorés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Innovation des processus (par exemple, méthodes de distribution nouvelles ou améliorées)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Innovation du marketing (par exemple, canaux de marketing nouveaux ou améliorés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Innovation du modèle d'affaires (par exemple, structure de facturation nouvelle ou améliorée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Q. 27 Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé « Mon entreprise investit de façon active dans la formation des employés pour accroître la productivité » ?</b>													
<input type="radio"/> Tout à fait d'accord				<input type="radio"/> Plutôt en désaccord				<input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre					
<input type="radio"/> D'accord				<input type="radio"/> En désaccord									
<input type="radio"/> Plutôt d'accord				<input type="radio"/> Fortement en désaccord									
Q. 28 Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure les aspects suivants sont-ils importants pour le développement de votre entreprise ou sa stratégie de croissance?													
	Pas du tout important 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Très important 10	Incertain / Je préfère ne pas répondre	Ne s'applique pas
a) Maintenir les produits ou services actuels dans les marchés actuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Lancer de nouveaux produits ou services dans les marchés actuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Lancer les produits ou services actuels dans de nouveaux marchés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Lancer de nouveaux produits ou services dans de nouveaux marchés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 29** En ce qui a trait aux changements dans le marché et aux tendances de consommation, diriez-vous que votre entreprise est :

- réactive                       plutôt proactive                       Je préfère ne pas répondre  
 plutôt réactive                       proactive

**Q. 30** Quelle proportion de votre temps et de votre énergie consacrez-vous aux :  
(La somme de A, B et C doit éгалer 100 %.)

- A** besoins immédiats ou à court terme de l'entreprise :  
**B** besoins à moyen ou à long terme de l'entreprise :  
 Je préfère ne pas répondre

**Q. 31** Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre philosophie d'embauche en ce qui a trait aux rôles et postes clés?

- Nous prenons **autant de temps que nécessaire** pour n'engager que les meilleurs candidats  
 Nous sommes **prêts à prendre plusieurs mois** pour n'engager que des candidats solides  
 Nous sommes **prêts à prendre quelques semaines** pour n'engager que des candidats qualifiés  
 Nous engageons des employés suivant les besoins / quand des postes deviennent vacants  
 Cela dépend. Veuillez donner des détails :  
 Je préfère ne pas répondre

**Q. 32** Sur une échelle de 0 à 10 par rapport à ses principaux concurrents, où votre entreprise se situe-t-elle en matière d'avantage compétitif sur les aspects suivants :

	0 – Très au-dessous de nos concurrents	1	2	3	4	5 – Au même niveau que nos concurrents	6	7	8	9	10 – Très au-dessus de nos concurrents	Incertain / Je préfère ne pas répondre
a) Paie et avantages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Environnement de travail stimulant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Culture d'entreprise positive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q. 33** En général, à quelle fréquence une personne de votre entreprise (vous ou un autre) rencontre-t-elle ou est-elle en contact avec un banquier ou un prêteur **pour des raisons autres que liées à un financement**?

- Quelques fois par mois
- Tous les mois
- Tous les trimestres
- Annuellement
- Nous sommes en contact** avec nos banquiers / prêteurs **uniquement pour des besoins de financement**
- Je préfère ne pas répondre

**Q. 34** Pour conclure, avez-vous des commentaires ou des suggestions à propos du sondage?

- Je n'ai rien à ajouter
- Veuillez entrer vos commentaires ci-dessous :

**MERCI!**



**bdc.ca**



Suivez-nous

