

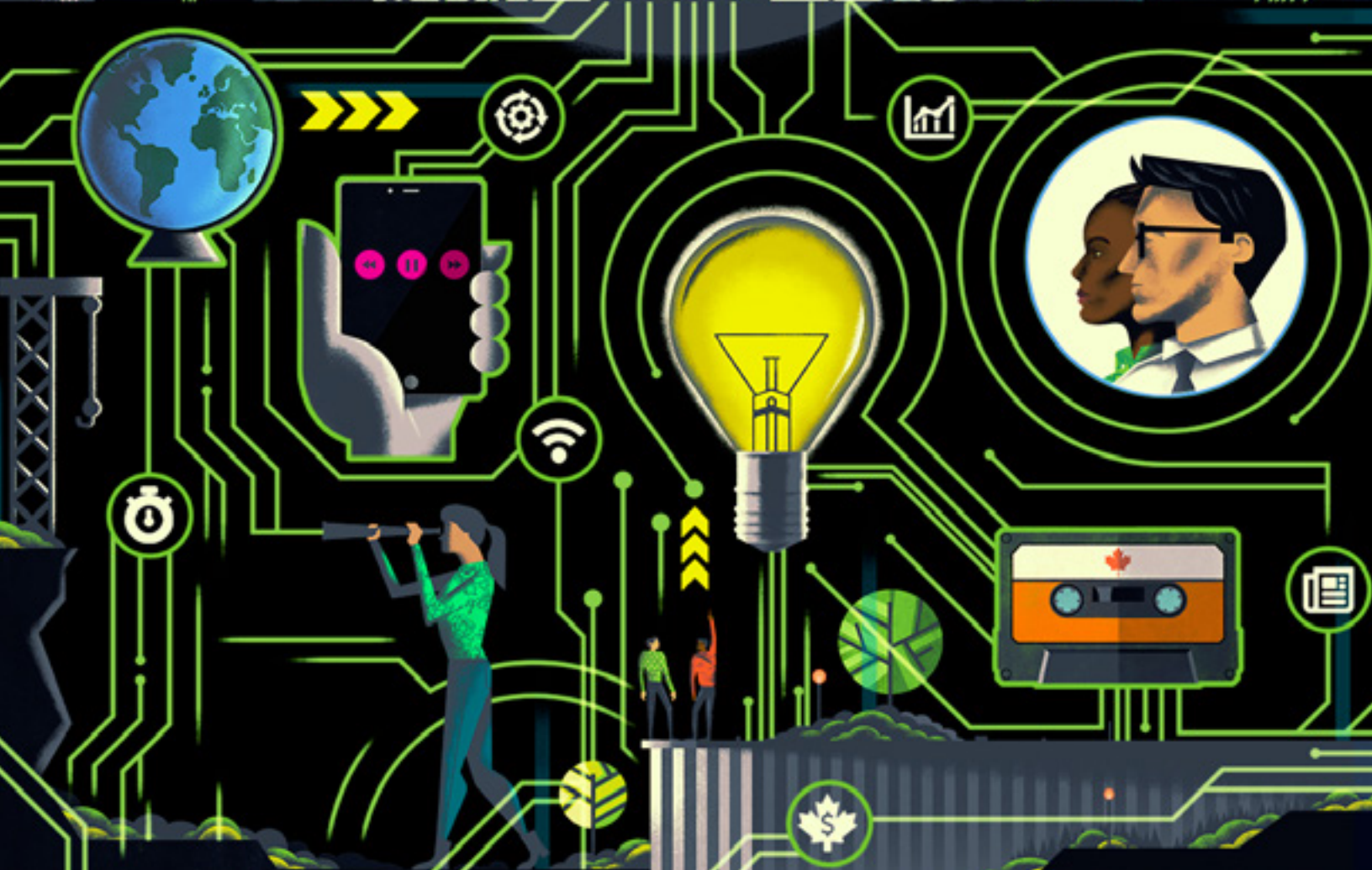
Deloitte.

25^{ANS}
**LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES**
AU CANADA



Persister et se dépasser
Regard sur les sociétés les
plus performantes au Canada

CANADA
— À —
175



Sommaire

Deloitte croit que le Canada peut devenir le meilleur endroit au monde où vivre et travailler d'ici les 25 prochaines années. Nous croyons aussi que les sociétés privées canadiennes ont un rôle crucial à jouer à cet égard. Parmi les 1,2 million d'entreprises en activité au pays, quelques milliers seulement sont des sociétés ouvertes, et les sociétés privées, qui sont souvent des entreprises familiales, génèrent environ 70 % de tous les bénéfices d'entreprises¹. La prospérité du Canada est donc étroitement liée au succès de ces entreprises.

Or, il est difficile de maintenir ce succès à long terme. Cela s'est particulièrement avéré au cours des dernières décennies, qui ont été éprouvantes pour les sociétés privées canadiennes. Environ 55 % seulement des entreprises qui existaient il y a cinq ans sont encore en affaires aujourd'hui, et celles qui ont survécu ont souvent des problèmes de croissance².

Les prochaines années devraient comporter des changements, des occasions et des moments d'incertitude, comme il en a été aussi le cas des 25 dernières. Tandis que nous préparons l'avenir, l'étude des sociétés privées qui ont eu du succès au cours de cette période peut nous apprendre quelque chose. Dans le présent rapport, que nous avons structuré en volets **Retour en arrière**, **Pause** et **Avance rapide**, nous examinons le passé, le présent et l'avenir des sociétés privées canadiennes et tirons des leçons du succès de celles qui ont non seulement survécu, mais aussi prospéré.



Retour en arrière : les sociétés privées canadiennes au cours des 25 dernières années

Ce rapport examine des lauréates du concours des sociétés les mieux gérées au Canada (les Mieux gérées), un groupe restreint composé des sociétés privées les plus prospères et les plus durables au Canada, afin de découvrir les facteurs de leur réussite à long terme.

Des données indiquent que depuis la création de ce programme de Deloitte en 1993, les Mieux gérées se sont mieux classées que l'entreprise canadienne moyenne à l'égard de certains indicateurs de longévité.

Une comparaison des résultats des Mieux gérées à ceux d'un groupe d'entreprises canadiennes choisies au hasard pour la période de 1993 à 2017 a révélé des différences marquées :



des Mieux gérées sont encore actives en tant que sociétés privées, comparativement à



des entreprises canadiennes typiques.

72 %



des entreprises moyennes ont fermé leurs portes.

5 %



des Mieux gérées ont fermé leurs portes durant cette même période.

34 %

des Mieux gérées ont fait l'objet d'une acquisition, ce qui est



plus que la moyenne canadienne estimative.



des Mieux gérées se sont inscrites en bourse, ce qui correspond à **34 fois** la moyenne nationale,

comparativement à moins de



des entreprises canadiennes typiques.

Le Canada a besoin de plus d'entreprises comme les Mieux gérées pour assurer sa prospérité future.



Pause : comprendre ce qui distingue les sociétés privées prospères

En utilisant les lauréates du concours des Mieux gérées comme microcosme de sociétés privées canadiennes prospères, nous avons réalisé un sondage et des entrevues afin de comprendre ce qui les rend si différentes de l'entreprise moyenne canadienne.

Les Mieux gérées préparent déjà leur avenir, car elles savent qu'il sera parsemé d'embûches.

Notre analyse a révélé que les Mieux gérées se distinguent principalement de quatre façons : elles sont résolument tournées vers l'avenir à long terme, accordent une attention soutenue à leurs employés, ont délibérément adapté leurs approches d'innovation aux besoins de leurs clients et ont une forte orientation mondiale. En cherchant à comprendre ces caractéristiques auprès de leurs représentants, il nous est apparu que leur vision forte et orientée vers l'avenir leur permet d'agir dès aujourd'hui pour se préparer aux défis de demain.

Notre étude a également mis en relief de façon éloquent la nécessité d'adopter une attitude tournée vers l'avenir.

Les entreprises canadiennes semblent encore ignorer les changements qui se préparent. Dans le contexte futur, caractérisé par une concurrence intense sur le plan des idées et du savoir-faire, peu d'entre elles comprennent le rôle crucial que les talents joueront dans leur réussite. Les entreprises canadiennes affichent encore de faibles capacités d'innovation et peu d'entre elles planifient de façon proactive leur future stratégie commerciale.



En quoi les Mieux gérées sont-elles uniques?



Elles sont résolument tournées vers l'avenir à long terme

Les Mieux gérées prennent toutes leurs décisions en fonction de leur incidence à long terme, en réfléchissant délibérément à ce que l'avenir pourrait réserver et en faisant des investissements sur une période de plusieurs années afin de s'y préparer.



Seulement **19 %** des entreprises canadiennes élaborent des plans exhaustifs pour composer avec une variété de problèmes futurs, comparativement à **67 %** des Mieux gérées.

Les Mieux gérées sont plus susceptibles de dire, dans une proportion de **76 %** contre **44 %** des autres entreprises canadiennes, que leurs leaders sont des « avant-gardistes » et qu'ils établissent « une vision claire ».

Elles accordent une attention soutenue à leurs employés

Les Mieux gérées considèrent que leurs employés sont le facteur le plus déterminant de leur réussite et placent les talents tout en haut de leurs priorités.



Stimuler et motiver les employés est la priorité à laquelle **44 %** des leaders des Mieux gérées disent consacrer le plus de temps, contre seulement **21 %** des autres entreprises.

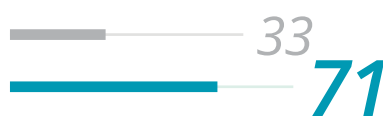
Seulement **28 %** des entreprises canadiennes prévoient de réaliser d'importants investissements pour améliorer l'acquisition et la rétention de talents au cours des cinq prochaines années. Par comparaison, **68 %** des Mieux gérées ont investi dans ce domaine au cours des cinq dernières années, et **82 %** prévoient le faire au cours des cinq prochaines.



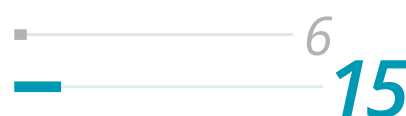


Une approche délibérée en matière d'innovation

Les Mieux gérées innovent de façon délibérée et systématique, dans l'ensemble de l'organisation.



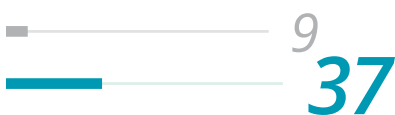
En tout, **71 %** des Mieux gérées affirment qu'un processus officiel est en place pour encourager les nouvelles idées et qu'il est probable que l'entreprise les mettra en œuvre, contre seulement **33 %** des autres entreprises canadiennes.



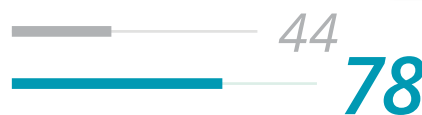
Seulement **6 %** de toutes les entreprises canadiennes possèdent la gamme complète de compétences nécessaires pour favoriser une innovation délibérée et systématique. Même si les Mieux gérées surpassent les autres entreprises à l'égard de tous les paramètres déterminant la capacité d'innovation, très peu d'entreprises, et seulement **15 %** des Mieux gérées, peuvent affirmer que l'innovation fait partie intégrante de l'ADN de leur organisation.

Une forte orientation mondiale

En cherchant des occasions à saisir à l'extérieur du Canada, les sociétés privées prospères croissent plus rapidement, deviennent plus productives et réduisent leurs risques par la diversification géographique.

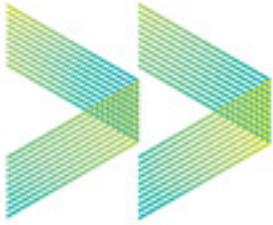


Les lauréates des Mieux gérées ont plus tendance à se joindre à des chaînes de valeur mondiales pour faire affaire avec des fournisseurs et des clients à l'étranger (dans une proportion de **37 %**, contre seulement **9 %** des entreprises canadiennes).



De nombreuses Mieux gérées collaborent avec des partenaires internationaux ou régionaux; **78 %** d'entre elles ont conclu une certaine forme de partenariat international avec d'autres pays/régions, comparativement à seulement **44 %** des entreprises canadiennes.





Avance rapide : les sociétés privées doivent agir aujourd'hui pour être prêtes demain

Pour que le Canada devienne le meilleur endroit incontesté au monde où vivre et travailler au cours du prochain quart de siècle, nos entreprises doivent faire plus. En s'inspirant des Mieux gérées pour accroître leur adaptabilité, leur productivité et leur rentabilité, elles réussiront dans un contexte où tout change rapidement.

Recommandations aux entreprises canadiennes

Créer des entreprises tournées vers l'avenir

À l'heure où le monde change plus vite que jamais, les entreprises réussiront si elles sont tournées vers l'avenir, si elles en comprennent les implications et si elles font les bons investissements dès maintenant.

Avancer vers un but. Les leaders des entreprises tournées vers l'avenir déterminent le but fondamental et la raison d'être de l'organisation, en mobilisant les effectifs autour d'une orientation stratégique et d'un objectif commun.

Planifier en anticipant les événements. Une approche prospective doit guider chaque leader dans l'exécution de ses tâches quotidiennes et éclairer le processus décisionnel de l'organisation. Les plans stratégiques à long terme aident les entreprises à suivre les tendances et à garder le cap sur leurs objectifs.

Placer les gens au cœur des activités

Dans une économie qui valorise le savoir-faire, le succès d'une entreprise repose sur ses gens. À l'heure où les perturbations économiques s'accroissent, les entreprises qui investissent dans leurs employés obtiendront plus d'avantages.

Investir dans les meilleurs talents. Les sociétés privées les plus prospères ne ménagent aucun effort pour attirer, former et retenir les personnes les plus talentueuses. Des initiatives créatives comme les partenariats avec des établissements d'enseignement aident les employés à acquérir des compétences et, surtout, contribuent à maintenir un bassin de futurs leaders.

Commencer au sommet. Les leaders jouent un rôle clé dans la création d'une vision claire et d'un climat de confiance mutuelle et de responsabilisation permettant d'obtenir le meilleur de chacun.

Innové de façon délibérée

Les entreprises qui favorisent de façon systémique et intégrée l'acquisition de compétences en matière d'innovation, plutôt que d'innover par une série d'initiatives ponctuelles, sont souvent plus performantes.

Prendre des mesures pour intégrer la capacité d'innovation.

L'innovation est possible dans un environnement qui offre du soutien et une approche délibérée. En créant une culture propice à la génération d'idées ainsi que les processus et l'infrastructure organisationnelle de soutien dont tant d'entreprises sont dépourvues (p. ex., outils technologiques, mesures incitatives, talents), les entreprises canadiennes augmentent de façon significative les chances de réussite de leurs initiatives.

Innové pour atteindre des objectifs clairs.

Les Mieux gérées sont mues par deux catalyseurs d'innovation : l'évolution des besoins de leurs clients et leur mission d'entreprise (p. ex., favoriser le développement durable). Dans ces deux domaines, elles se fixent un objectif clair qui oriente les activités d'innovation et permet à tous d'avancer dans la même direction.

Sortir de nos frontières

Les entreprises qui ont une présence mondiale tendent à être plus productives, plus résilientes et plus rentables³. Leur orientation internationale leur donne accès à des talents et à des idées qui sont parfois hors de la portée des entreprises qui ne regardent pas au-delà de leurs frontières. Même les petites entreprises peuvent s'ouvrir au monde en cherchant des fournisseurs ou en suivant des clients existants à l'étranger.

Rechercher les partenariats internationaux.

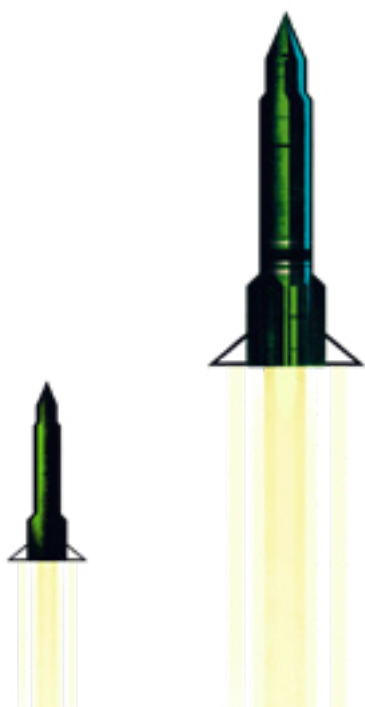
La diversification internationale réduit les risques et offre de nouvelles occasions de croissance. Les entreprises qui empruntent cette voie doivent travailler de près avec des partenaires locaux pouvant fournir de l'information sur le marché et la culture qu'il est impossible d'obtenir autrement.

Exploiter le capital humain unique du Canada, ici comme à l'étranger.

Les entreprises doivent voir le monde comme un immense bassin de talents. En affectant leurs employés par rotation dans divers pays et en cherchant des candidats à l'étranger, elles comprennent mieux les différents marchés et se donnent la chance d'embaucher de véritables leaders mondiaux.

S'approprié l'avenir

La plupart des entreprises ne sont pas prêtes pour l'avenir, mais il est encore temps de s'y préparer. Le Canada a le potentiel de devenir un chef de file incontesté, et le meilleur endroit au monde où vivre et travailler, mais il n'y parviendra que si ses entreprises font les choix nécessaires de façon claire et courageuse. Les sociétés privées canadiennes doivent se préparer à l'avenir et poser des gestes audacieux dès aujourd'hui en s'inspirant du parcours des sociétés les mieux gérées.





Introduction	9
Retour en arrière	10
Pause	18
Avance rapide	28
Conclusion	39

Introduction

Selon Deloitte, les décisions que les dirigeants de nos sociétés privées prennent aujourd'hui ont une incidence non seulement sur leur propre organisation, mais aussi sur l'avenir de notre pays. Nous croyons que le Canada peut devenir le meilleur endroit au monde où vivre et travailler au cours des 25 prochaines années, et que l'atteinte de cet objectif repose sur le succès de nos entreprises.

L'histoire du milieu canadien des affaires est étroitement liée à celle des sociétés privées. Parmi les 1,2 million d'entreprises que compte le pays, quelques milliers seulement sont des sociétés ouvertes, et les sociétés privées, qui sont souvent des entreprises familiales, produisent environ 70 % de tous les bénéfices d'entreprises⁴. La clé de notre prospérité réside dans la manière dont ces entreprises abordent les problèmes au quotidien et se positionnent pour relever les défis qui ne manqueront pas de se dresser sur leur chemin.

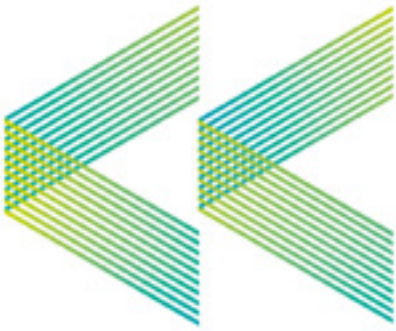
Les sociétés privées canadiennes sont-elles bien positionnées pour réagir à ce que l'avenir pourrait leur réserver?

Pour imaginer à quoi le milieu canadien des affaires pourrait ressembler dans 25 ans, nous devons d'abord **revenir en arrière** et observer son évolution au cours des 25 dernières années. Avec le recul, il est facile de distinguer les entreprises qui ont perdu la bataille et de constater que la plupart ont en fait eu une courte existence. Cependant, on trouve des exemples d'entreprises qui ont surmonté les périodes économiques difficiles et en sont ressorties plus fortes. Manifestement, il existe des différences entre les entreprises qui disparaissent et celles qui progressent. Quelles sont ces différences? Comment les entreprises d'aujourd'hui peuvent-elles apprendre de ces doyens et devenir les chefs de file qu'elles pourraient être?

Le présent rapport jette un regard sur des lauréates du concours des Mieux gérées, un groupe restreint composé des sociétés privées les plus prospères et les plus durables au Canada, afin de découvrir les facteurs de leur réussite à long terme. Chaque année, jusqu'à 50 sociétés privées jugées exceptionnelles sur le plan de la stratégie, des compétences, de l'engagement et de la rentabilité figurent au palmarès des Mieux gérées. Des données indiquent que depuis la création de ce programme de Deloitte en 1993, les lauréates se sont mieux classées que l'entreprise canadienne moyenne à de nombreux égards importants. Ce n'est qu'en faisant une **pause** pour comparer ces deux groupes d'entreprises que nous pouvons constater les caractéristiques fondamentales qui distinguent les entreprises qui ont l'énergie et l'orientation nécessaires pour atteindre les plus hauts sommets de celles qui font du surplace.

Quand les entreprises canadiennes ont le courage d'apprendre de la réussite des autres, elles peuvent assurer leur **avance rapide** malgré tous les bouleversements et les obstacles. Celles qui se classaient jadis dans la moyenne prendront une longueur d'avance sur leurs concurrents et multiplieront les succès.

Selon Deloitte, toutes les entreprises canadiennes ont le potentiel de réussir à long terme et notre pays possède les outils nécessaires pour se bâtir un avenir prospère. Si le Canada et ses sociétés privées agissent dès aujourd'hui, il ne sera peut-être pas trop tard pour accéder à des lendemains meilleurs et plus prospères.



Retour en arrière : Réflexion sur l'entreprise canadienne au cours des 25 dernières années

Les entreprises d'aujourd'hui qui se préparent à affronter les défis de demain peuvent s'inspirer de celles qui ont, avec succès, déjà navigué en eaux incertaines dans une économie changeante. Depuis un quart de siècle, l'entreprise canadienne a assisté à une numérisation rapide à l'échelle mondiale, subi les hauts et les bas du cycle opérationnel, composé avec une faible productivité et affronté les changements structurels dans les marchés financiers et l'économie.





Numérisation rapide

La tendance à la numérisation s'est accélérée dans les années 90 avec la montée de l'ordinateur personnel et l'arrivée des premiers navigateurs web commerciaux, devenant rapidement une force sociétale majeure. Les entreprises accomplissent maintenant de façon systématique des choses qui étaient jadis impensables, comme utiliser des données massives pour prédire avec précision le comportement des clients et automatiser de plus en plus de tâches⁵.



Hauts et bas du cycle opérationnel

Une fois entrées dans la tourmente économique des années 90, les entreprises ont dû s'adapter en peu de temps à l'ALÉNA, aux efforts de réduction du déficit du gouvernement fédéral, à l'explosion puis à la chute des entreprises point-com, aux fluctuations du dollar et à une crise financière suivie par la plus grave récession depuis des décennies.



Stagnation de la productivité

Pendant des décennies, la productivité du Canada a été en retard sur celle de ses pairs. Dans de précédents rapports, Deloitte a évoqué les nombreuses raisons de cet écart, notamment le sous-investissement chronique dans la recherche et le développement, les technologies et les immobilisations, une présence mondiale trop discrète et une aversion généralisée pour le risque⁶. La productivité est importante, et quand elle croît lentement, les revenus faiblissent et les coûts augmentent au détriment de notre économie.



Transformation des marchés financiers

Depuis vingt ans, nous assistons à un resserrement de la réglementation des sociétés ouvertes et à un assouplissement des règles imposées aux investisseurs institutionnels, ce qui a eu pour effet d'inonder les marchés financiers de capitaux privés⁷. Les sociétés de capital-investissement, qui se faisaient rares dans les années 80, ont investi 16,9 G\$ au Canada en 2016 seulement⁸. Il est plus facile que jamais d'obtenir du financement sans passer par une restructuration ou divulguer les informations requises en cas de premier appel public à l'épargne.



Changements structurels dans l'économie et les milieux de travail

Au Canada, l'économie et la façon de travailler ont beaucoup changé au cours des 25 dernières années. L'accroissement de l'automatisation et de la mondialisation a fait chuter brusquement la proportion de travailleurs dans les secteurs de production de biens, tandis que le secteur des services a rapidement pris de l'expansion⁹. Des changements tout aussi profonds se sont récemment produits sur le marché du travail canadien, notamment la montée de l'économie à la tâche et du télétravail facilitée par la technologie, qui ont transformé la relation entre employés et employeurs.

Retour sur les 25 dernières années

Les 25 dernières années ont été le théâtre d'événements importants et de jalons marquants au sein de la société, que l'on pense à l'ALENA, à la grave récession, aux quatre premiers ministres qui se sont succédé et aux débuts de l'ère numérique. Avec le recul, il nous est possible de mesurer à quel point les choses ont changé et notre société a évolué.



1990

Une décennie qui commence mal.
L'entreprise canadienne compose avec une politique monétaire stricte, une forte inflation, un faible prix des marchandises et une importante dette nationale, autant de facteurs qui nuisent aux investissements et causent une stagnation de l'emploi et des salaires¹⁰.

Seulement 33 % des employés utilisent un ordinateur; ceux qui le font ne l'utilisent en moyenne que 16,2 heures par semaine¹¹.

1995

Lancement de Windows 95.

La dette publique nette représente près de 104 % du PIB¹⁵.

1993

Le programme des Mieux gérées est lancé et reconnaît 50 sociétés privées.

Aube de l'ère d'internet. Les navigateurs web arrivent sur le marché¹².

Jean Chrétien est élu premier ministre.

1994

Boston Pizza, Brandt Industries, Engineered Air, Fountain Tire, Groupe Deschênes et PCL Construction obtiennent une place au palmarès des Mieux gérées. Toutes y figurent encore aujourd'hui.

Ratification de l'ALENA. Cet accord fait augmenter de 64 % les échanges entre le Canada et les États-Unis de 1994 à 2016 et profite particulièrement aux fabricants et aux agriculteurs¹³. Les chaînes d'approvisionnement transfrontalières sont plus intégrées que jamais, et, souvent, les biens en cours de fabrication traversent plusieurs fois les frontières. Le commerce agricole avec les États-Unis triple¹⁴.

1996

Croissance de la connectivité.
La proportion des ménages canadiens connectés à internet passe de 7,4 % en 1996 à 87 % en 2016¹⁶.

Le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador adoptent la « taxe de vente combinée », qui deviendra la taxe de vente harmonisée (TVH).

2002



 **Volatilité du taux de change.** Le dollar canadien devient de plus en plus volatil et commence à remonter la pente après avoir atteint un creux historique de 0,62 \$ US²⁵. Les importateurs et les exportateurs peinent à faire des plans à long terme en raison de la fluctuation des revenus et des coûts.


Figure 1 : Taux de change \$ CA/\$ US




2001


 Les attentats du 11 septembre provoquent un conflit armé en Afghanistan; les États-Unis lancent la « guerre contre le terrorisme ».


1999


 Au terme d'une réforme fiscale amorcée il y a plusieurs années, la dette publique nette se situe à 80 % du PIB²¹.

 La productivité de la main-d'œuvre croît de 2,7 %, son meilleur résultat depuis 1993²².


2000


 La bulle des entreprises point-com éclate; le TSX perd 70 G\$ en une seule journée²³.

 En tout, 57 % des travailleurs utilisent un ordinateur²⁴.


 **Le géant technologique canadien Nortel est à son apogée.** L'action se transige à 124,50 \$; la valeur de l'entreprise représente 33 % du rendement du TSE 300.


1997

 Les cours boursiers des entreprises point-com montent de façon précipitée¹⁷.

 Les producteurs de biens (p. ex., les fabricants) fournissent 26 % des emplois et 35 % du PIB¹⁸.

1998

 Après des années d'efforts visant la réduction de la dette à la suite de la décote du Canada de 1992, le déficit fédéral est éliminé¹⁹.

 Research in Motion lance le premier BlackBerry²⁰.

2005

- 📶 **Montée du téléphone intelligent.** Oprah Winfrey encense le BlackBerry 7100, ce qui provoque une explosion des ventes de ce téléphone intelligent sur le marché grand public²⁷.

2003

- 📶 En tout, 55 % des ménages canadiens sont connectés à internet²⁶.
- 🗳️ Paul Martin est élu premier ministre.

2006

- 🗳️ Stephen Harper est élu premier ministre.

2007

- 📈 Le huard atteint un niveau record de 1,10 \$ US²⁸.
- 📶 Apple lance le premier iPhone²⁹.

2008

- 📈 Le baril de pétrole atteint une valeur record de 147 \$ US³⁰.
- 📈 La chute de Lehman Brothers marque le début de la crise financière aux États-Unis, qui se propage à l'échelle mondiale.
- 🗳️ La TPS est réduite à 5 %.
- 🇨🇦 Au total, 1,7 million de Canadiens travaillent à la maison au moins une fois par semaine³¹.

2009

- 📈 **La grande récession.** La récession de 2009 cause d'importants problèmes aux entreprises canadiennes. Le PIB baisse de 2,5 % et le taux de chômage passe de 6,2 % à 8,3 %³². Le Canada s'en tire mieux que de nombreux autres pays comparables tels que le Royaume-Uni, où le PIB chute de 5 %. Cela s'explique principalement par la réglementation financière prudente et la tendance des décideurs à réduire les heures de travail des employés plutôt que de les licencier³³.
- 📈 Le huard atteint un creux à 0,76 \$ US, une baisse de 34 cents par rapport au pic de 2007³⁴.
- 🗳️ Nortel demande la protection de la cour contre ses créanciers, première étape de son éventuelle liquidation.

2010

- 📶 Au total, 80 % des ménages canadiens sont connectés à internet³⁵.
- 📈 Le huard atteint de nouveau la parité avec le dollar américain³⁶.
- 🗳️ L'Ontario et la Colombie-Britannique adoptent la TVH.

2011

- 🗳️ La Colombie-Britannique rejette la TVH par référendum.

2017

- Le secteur manufacturier emploie 300 000 personnes de moins qu'au milieu des années 90⁴⁹.
- La croissance du PIB canadien surpasse celle des autres pays du G7⁵⁰.
- Les titres inscrits à l'indice TSX chutent de 30 % par rapport à 2008⁵¹.

2018



- Le programme des Mieux gérées au Canada célèbre son 25^e anniversaire.

2016

- Les producteurs de biens fournissent seulement 22 % des emplois et 30 % du PIB⁴³.
- Au total, 87 % des ménages canadiens sont connectés à internet⁴⁴.
- Dix-huit ans après le lancement du BlackBerry, 76 % des Canadiens possèdent un téléphone intelligent⁴⁵.
- Le pétrole chute en deçà de 27 \$ US le baril⁴⁶.
- Le huard termine l'année à 0,75 \$ US⁴⁷.
- Depuis 1993, la productivité de la main-d'œuvre a crû à un taux annuel composé anémique de 1,8 %⁴⁸.

2015

- Justin Trudeau est élu premier ministre.

2014

- Seulement 50 % des entreprises canadiennes ont un site web⁴².

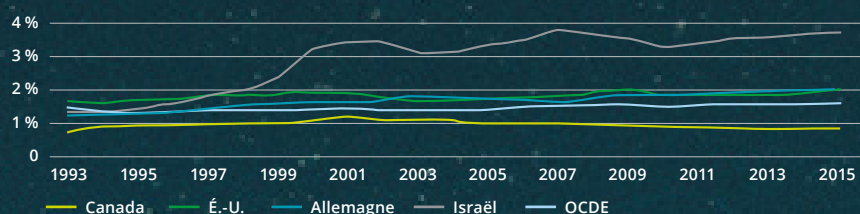
2013

- La Monnaie royale canadienne cesse de distribuer la pièce de un cent⁴¹.

2012

- Les sociétés de capital-investissement ont investi plus de 100 G\$ au Canada³⁷.
- Au total, 81 % des ménages canadiens sont connectés à internet³⁸.
- Connaissant sa pire année depuis 1986, la productivité de la main-d'œuvre baisse de 1 %³⁹. Les dépenses de R&D relatives des entreprises canadiennes continuent de régresser⁴⁰.

Figure 2 : Dépenses en R&D des entreprises en pourcentage du PIB





Quelle a été la performance des Mieux gérées au cours des 25 dernières années?

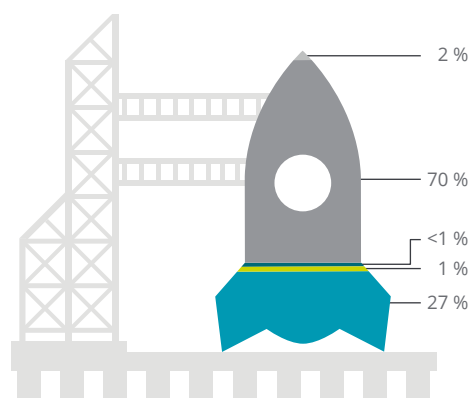
Nous avons examiné les 952 entreprises qui ont figuré au palmarès des Mieux gérées pour la période de 1993 à 2017. Leur parcours révèle qu'elles dépassent de loin l'entreprise canadienne moyenne à l'égard de certains indicateurs de longévité. Elles restent en activité plus longtemps, connaissent une forte croissance, et sont plus susceptibles de s'inscrire en bourse ou d'être acquises, et moins susceptibles de déclarer faillite ou de fermer leurs portes pour une raison ou une autre.

Figure 3 : Supériorité des Mieux gérées par rapport aux sociétés privées canadiennes

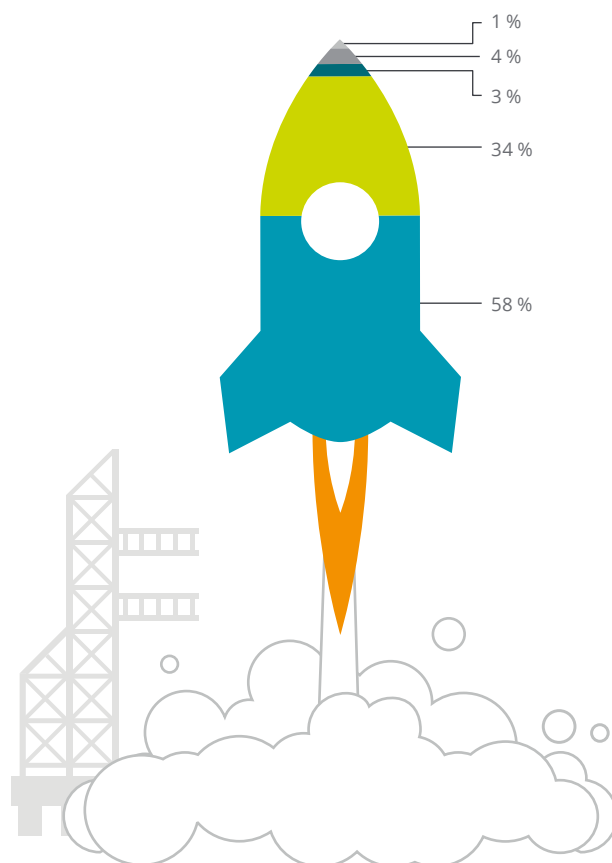
Où sont-elles maintenant?

Une comparaison des résultats des Mieux gérées à ceux d'un groupe d'entreprises canadiennes choisies au hasard pour la période de 1993 à 2017 a révélé des différences marquées⁵² :

- Sociétés privées encore en activité
- Acquisitions
- Entrées en bourse
- Fermetures pour d'autres raisons
- Faillites



Sociétés privées canadiennes



Sociétés les mieux gérées

5 %

Au total, seulement **5 %** des entreprises ayant déjà figuré au palmarès des Mieux gérées ont fermé leurs portes au cours de cette période, comparativement à **72 %** des entreprises canadiennes moyennes.

34 %

Au total, 34 % des Mieux gérées ont fait l'objet d'une acquisition, ce qui est **30 fois** plus que la moyenne canadienne estimative.

58 %

En tout, 58 % des Mieux gérées sont demeurées actives en tant que sociétés privées, soit plus du double des entreprises canadiennes typiques (**27 %**).

43 %

De ce nombre, 43 % ont été acquises par des entreprises canadiennes et **57 %**, par des multinationales. Par comparaison, environ **20 %** des sociétés canadiennes acquises l'ont été par des entreprises étrangères.

Le Canada a besoin de plus d'entreprises comme les Mieux gérées pour assurer sa prospérité future⁵³. Les entreprises plus grandes et plus matures qui affichent une forte croissance contribuent de façon disproportionnée à la création d'emplois et à la prospérité économique. Les Mieux gérées représentent bien le type d'entreprise dont notre économie a tant besoin : une entreprise

souvent familiale ou dirigée par son fondateur qui devient une société privée prospère de moyenne ou grande envergure. Considérant leur succès durable et leur taux d'acquisition élevé, elles créent clairement beaucoup plus de valeur que l'entreprise moyenne. Il nous reste maintenant à découvrir comment et pourquoi elles réussissent.

Sociétés les mieux gérées au Canada : **Reconnaître l'excellence au sein des entreprises canadiennes**

Depuis 1993, le programme des Mieux gérées a offert une vitrine aux sociétés privées les plus prospères et les plus visionnaires. Chaque année, plus de 50 entreprises ayant fait preuve de stratégies, de compétences et de résultats exceptionnels sont nommées lauréates des Mieux gérées. Celles qui restent dans le programme durant quatre années d'affilée obtiennent la reconnaissance Or, alors qu'après sept ans, elles entrent dans le groupe exclusif des lauréates du Club Platine.

Comme les sociétés performantes qu'il reconnaît, le programme des Mieux gérées continue de croître. Sur le point de célébrer son 25^e anniversaire, il est déjà présent à l'étranger et il étendra ses activités dans 20 pays d'ici 2020.



Pause : comprendre ce qui distingue les entreprises performantes

Pourquoi certaines entreprises perdent-elles pied alors que d'autres prospèrent? Pour le savoir, nous avons sondé plus de 600 entreprises de toutes les régions du pays afin d'évaluer le rendement des sociétés les mieux gérées par rapport à celle de l'entreprise canadienne moyenne en tenant compte de théories et des meilleures pratiques liées à la réussite organisationnelle⁵⁴.

Notre analyse a révélé que les attitudes et les comportements des Mieux gérées se distinguaient de l'entreprise moyenne dans quatre domaines clés :



Elles sont résolument tournées vers l'avenir



Elles accordent une attention soutenue à leurs employés



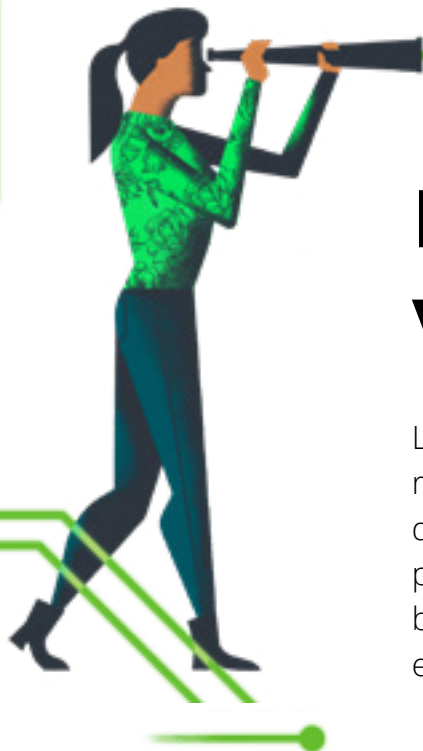
Elles ont une approche délibérée en matière d'innovation



Elles ont une forte orientation mondiale

Notre méthodologie

Nos résultats comparent les attitudes, les pratiques et les perspectives de 132 lauréates du concours des sociétés les mieux gérées à celles de 476 entreprises représentant le milieu canadien des affaires. Toutes les différences sont statistiquement significatives dans un intervalle de confiance de 95 %, telles qu'elles sont présentées ici et après la prise en compte de leur taille et de leur âge. Pour compléter notre analyse, nous avons réalisé plusieurs entrevues avec des dirigeants de sociétés figurant parmi les Mieux gérées afin de connaître leur point de vue sur l'avenir des sociétés privées canadiennes.



Résolument tournées vers l'avenir

Les entreprises tournées vers l'avenir obtiennent souvent des résultats dès aujourd'hui. Celles qui font des choix en fonction de leur réussite à long terme ont des revenus moyens 47 % plus élevés par rapport à celles qui négligent cet aspect, leurs bénéfices sont 36 % plus élevés et leur capitalisation boursière est 58 % plus élevée⁵⁵.

Tout comme ces entreprises, les Mieux gérées ont intégré cette approche à leur planification, à leur culture et à leur processus décisionnel au quotidien.

Interrogées sur la mesure dans laquelle les entreprises pensent à l'avenir et s'y préparent, seulement 19 % d'entre elles disent être vraiment prêtes à relever une variété de défis futurs. En comparaison, les Mieux gérées ont une vision à long terme profondément ancrée : 67 % d'entre elles songent à l'avenir et se préparent en conséquence.

Pourquoi le font-elles? Les Mieux gérées sont conscientes que l'avenir ne sera pas facile et que les tendances futures auront une incidence sur elles; c'est pourquoi elles prennent des mesures en conséquence. Pour comprendre comment les entreprises perçoivent les difficultés à venir, nous leur avons demandé dans quelle mesure certains défis futurs (p. ex., disponibilité des

talents ou risques liés à la réglementation) auront une incidence pour elles. Dans une proportion de 67 %, les Mieux gérées pensent que l'avenir sera difficile et aura un certain nombre de répercussions sur leur organisation.

Cette réflexion préparatoire commence au sommet. Les dirigeants des Mieux gérées sont beaucoup plus susceptibles de penser délibérément à l'avenir et plus aptes à formuler et à communiquer une vision claire pour leur entreprise. Ces deux caractéristiques se complètent et permettent de mobiliser les employés autour d'un objectif commun et de déterminer le chemin à prendre pour l'atteindre. Qui plus est, elles favorisent la réussite à court terme; les dirigeants capables d'inspirer leurs équipes pour qu'elles atteignent un objectif commun sont plus susceptibles d'inspirer confiance aux investisseurs et aux conseils d'administration⁵⁶.

Figure 4 : Planification pour l'avenir

Les entreprises les plus prévoyantes ont un plan d'action solide pour faire face à un large éventail de défis à long terme.

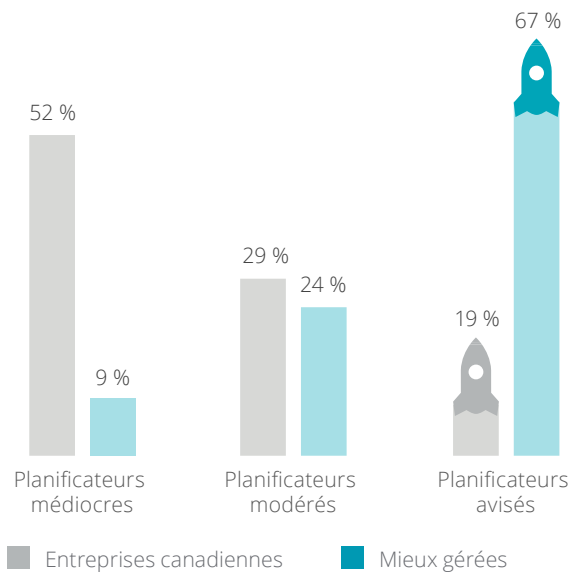


Figure 5 : Incidence prévue des défis futurs

La perception des difficultés futures dépend de la mesure dans laquelle l'entreprise pense être touchée par un nombre de défis à long terme.

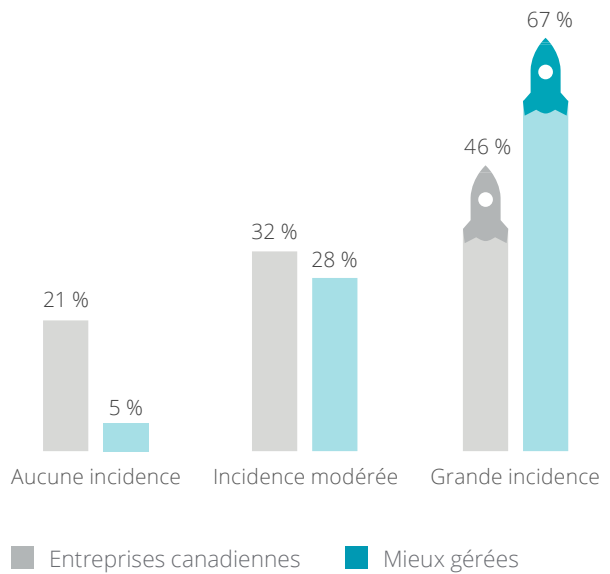


Figure 6 : Orientation à long terme des leaders

À quel point l'expression « Avant-gardiste ou a une vision à long terme » décrit-elle bien l'équipe de haute direction de votre entreprise?

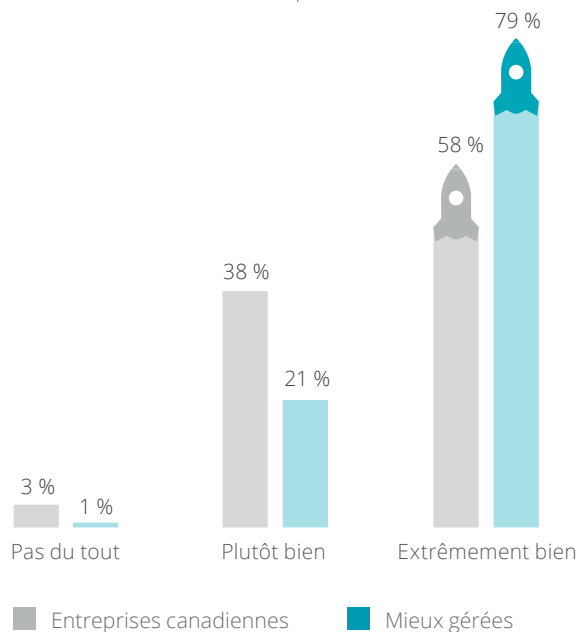
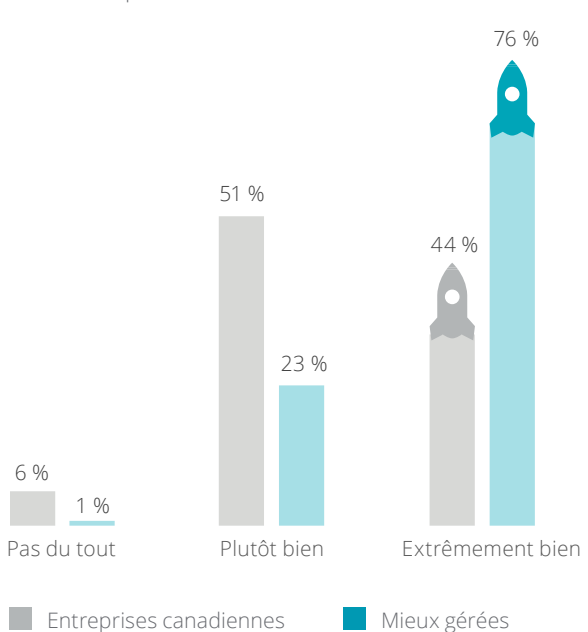


Figure 7 : Vision des leaders

À quel point l'expression « Présente une vision claire » décrit-elle bien l'équipe de haute direction de votre entreprise?





Attention soutenue aux employés

Les sociétés privées qui réussissent placent les gens au cœur de leurs activités. Les Mieux gérées savent que leurs employés ne sont pas qu'un élément parmi d'autres, mais qu'ils sont essentiels au succès de l'organisation.

L'attention accordée aux employés commence au sommet. Une des principales différences entre les Mieux gérées et les autres entreprises est la mesure dans laquelle leurs leaders incarnent une attitude soucieuse des gens et valorisent la création d'équipes optimales. Une étude indique que les chefs d'entreprise centrés sur les employés sont souvent plus performants que les autres⁵⁷. Dans près de la moitié des sociétés les mieux gérées, l'encadrement et la motivation des employés sont les plus grandes priorités des dirigeants.

Elles sont également beaucoup plus susceptibles d'investir massivement pour attirer les meilleurs candidats. Seulement 23 % des entreprises canadiennes ont fait d'importants investissements pour améliorer leurs pratiques d'acquisition et de rétention des talents au cours des cinq dernières années, et 28 % prévoient le faire au cours des cinq prochaines années. Par comparaison, une large proportion des sociétés les mieux gérées ont une approche centrée sur les employés : 68 % d'entre elles ont fait d'importants investissements pour améliorer leurs pratiques d'acquisition et de rétention des talents au cours des cinq dernières années, et 82 % prévoient le faire au cours des cinq années à venir.

Certaines pratiques de gestion aident les meilleures entreprises à réaliser pleinement leur potentiel. Ces dernières ont beaucoup plus tendance à assurer un suivi systématique du rendement des employés et elles mettent souvent au défi les plus talentueux d'entre eux en leur confiant des affectations enrichies. En outre, 69 % des Mieux gérées investissent considérablement dans le perfectionnement de leurs leaders actuels et futurs (comparativement à seulement 31 % des autres entreprises canadiennes), et 70 % consentent des sommes importantes à la formation (contre 40 % des autres entreprises canadiennes).

La gestion efficace des talents constitue un avantage concurrentiel difficile à reproduire qui favorise à la fois la productivité et la rentabilité⁵⁸. Son importance ne fera que croître avec le temps. À l'heure de la numérisation, les équipes qui sont en mesure d'apprendre de façon continue, de travailler avec les technologies et de mettre à contribution des qualités humaines difficiles à automatiser telles que l'empathie et le jugement prendront une bonne longueur d'avance sur les autres.

Figure 8 : Principales priorités des leaders

À quelles activités la haute direction de l'entreprise consacre-t-elle le plus de temps? (3 activités les plus nommées).

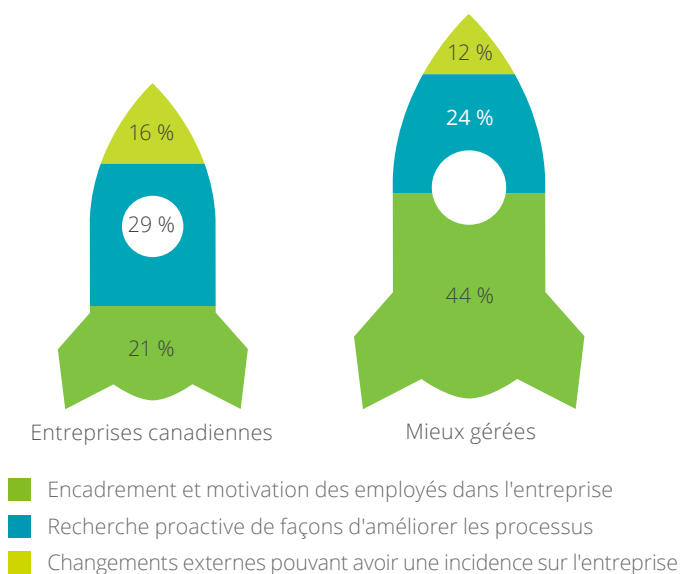


Figure 9 : Investissements dans les meilleurs talents

Dans quelle mesure votre entreprise investit-elle pour attirer les meilleurs talents?

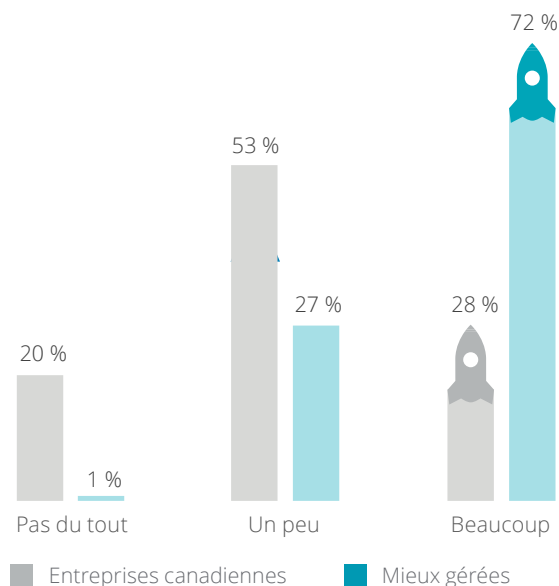


Figure 10 : Investissements passés dans les employés

Au cours des cinq dernières années, dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle investi pour améliorer l'acquisition et la rétention des talents pour s'adapter à des défis à long terme?

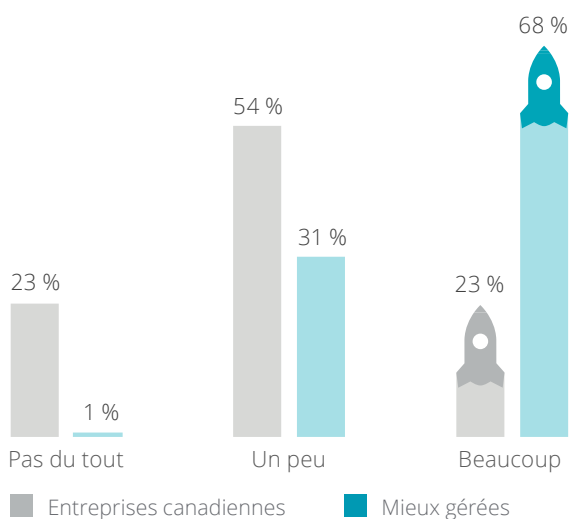
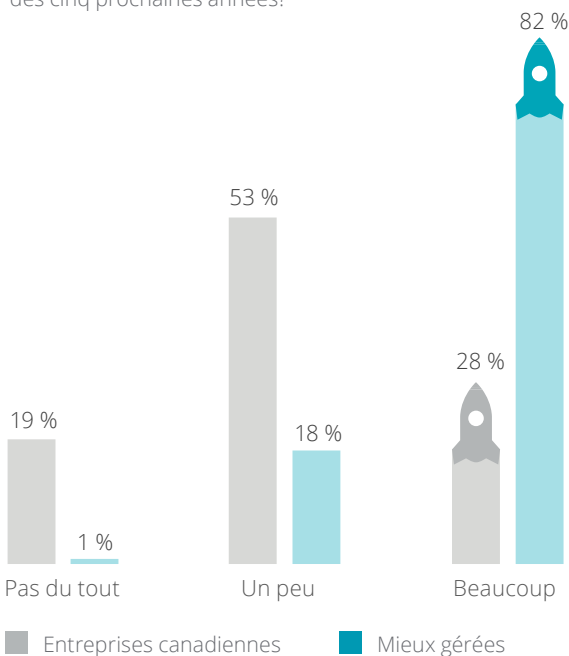


Figure 11 : Investissements futurs dans les employés

Dans quelle mesure vous attendez-vous à ce que votre entreprise investisse dans l'acquisition et la rétention des talents pour s'adapter à des défis à long terme au cours des cinq prochaines années?





Approche délibérée en matière d'innovation

Les entreprises les plus performantes innover de façon délibérée et systématique dans l'ensemble de l'organisation. Les organisations les plus productives au monde possèdent plus de brevets et parviennent mieux à exploiter les technologies de pointe pour atteindre leurs objectifs⁵⁹.

Par ailleurs, le rendement des entreprises qui innover dans plusieurs domaines tels que les modèle de profit, la structure, les processus, les canaux et l'image de marque est 30 % plus élevé que celui des sociétés incluses dans le calcul de l'indice S&P⁶⁰. Dans un monde qui évolue, l'innovation est garante de la prospérité.

Pour innover de façon délibérée, il faut avoir la conviction que l'innovation est importante et que la nécessité est souvent mère de l'invention. Les sociétés les mieux gérées sont beaucoup plus enclines à investir dans l'innovation que les autres entreprises, probablement parce qu'elles devinent que l'avenir s'annonce difficile. Ainsi, 71 % d'entre elles investissent dans la conception et la mise en place d'idées innovatrices, comparativement à seulement 45 % des autres entreprises. Toutefois, il ne suffit pas d'affecter des ressources pour obtenir des résultats. Dublin, le groupe de services-conseils en innovation de Deloitte, a déterminé les étapes clés de création d'une véritable fonction de l'innovation qui permet à une entreprise d'être réellement innovatrice⁶¹ :

- **Établir un ordre du jour :** Formuler des priorités et des objectifs clairs en matière d'innovation.
- **Gérer le portefeuille :** Définir des critères décisionnels concernant l'innovation, créer des structures de gouvernance et affecter des ressources adéquates aux initiatives innovatrices.
- **Concevoir et adapter les innovations :** Élaborer des processus pour encadrer, concevoir, tester, lancer et adapter des initiatives innovatrices.
- **Stimuler l'innovation :** S'assurer que la haute direction, l'équipe de gestion des talents, les mesures incitatives, les outils, l'infrastructure et les partenariats sont tous orientés vers l'innovation.

Tous les dirigeants d'entreprise canadiens doivent se sentir interpellés. Même si les sociétés les mieux gérées surpassent les autres entreprises à l'égard des quatre paramètres déterminant la capacité d'innovation, très peu d'entreprises peuvent affirmer que l'innovation fait partie intégrante de l'ADN de leur organisation. Seulement 6 % de toutes les entreprises canadiennes et 15 % des Mieux gérées possèdent la gamme complète de compétences nécessaires pour innover de façon délibérée et systématique.

Figure 12 : Entreprises possédant de fortes capacités d'innovation

Les entreprises qui ont des capacités d'innovation intégrées excellent dans les quatre activités de base.

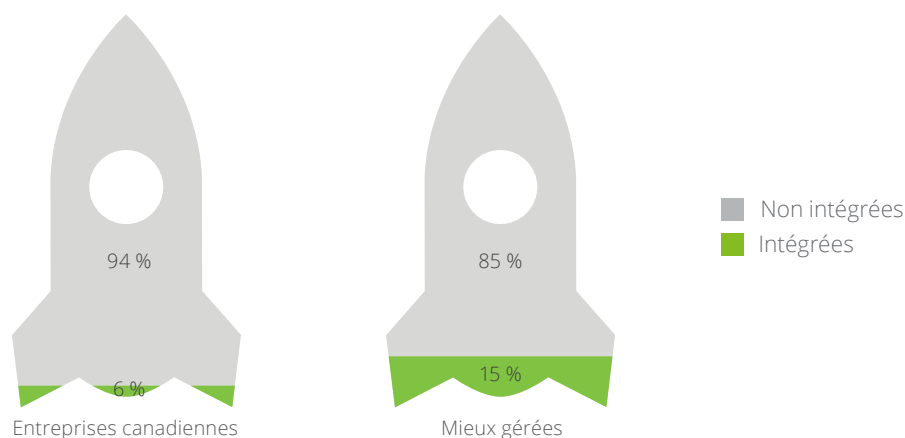


Figure 13 : Établir un ordre du jour

Les entreprises qui ont un solide programme d'innovation repèrent de façon proactive les domaines où elles doivent innover et fixent des objectifs clairs pour créer de nouvelles idées.

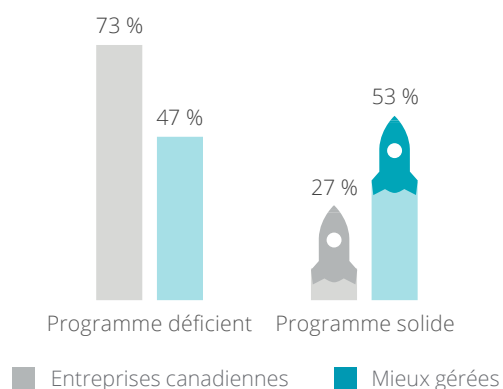


Figure 14 : Gérer le portefeuille

Les entreprises qui affichent une gestion de portefeuille solide consacrent des ressources afin de créer de nouvelles idées et utilisent des paramètres pour mesurer leur succès.

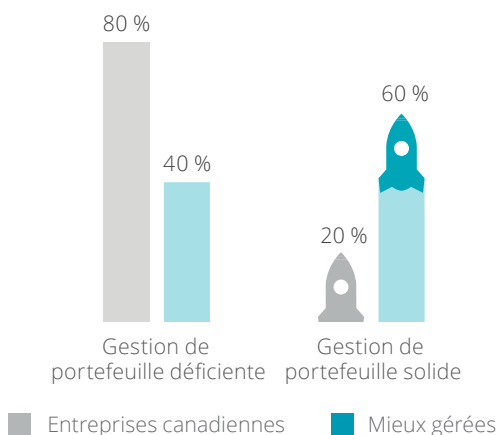


Figure 15 : Concevoir et adapter l'innovation

Les entreprises qui ont une solide capacité de conception et d'adaptation disposent de processus officiels pour encourager les nouvelles idées et sont portées à mettre en œuvre les idées intéressantes.

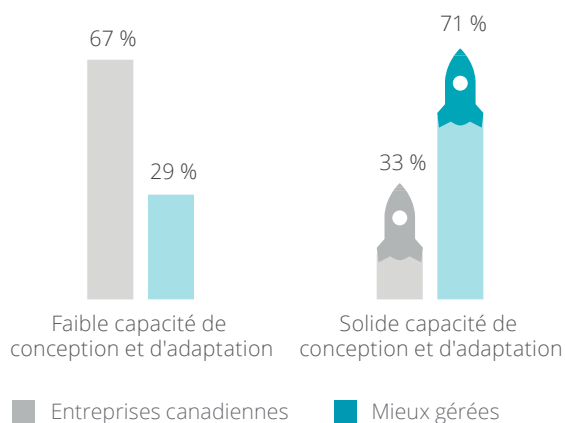
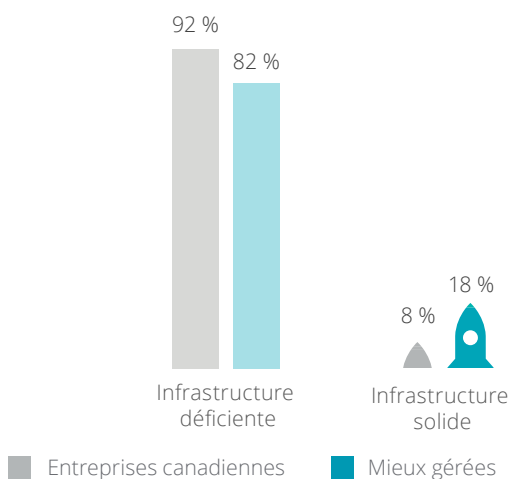


Figure 16 : Stimuler l'innovation

Les entreprises qui ont une infrastructure solide attirent des talents pour créer de nouvelles idées, récompensent l'innovation et collaborent avec des partenaires externes.





Forte orientation mondiale

Les entreprises qui font concurrence à l'échelle mondiale sont plus productives. Cette ouverture leur procure des occasions de croissance additionnelles, une diversification géographique qui réduit les risques et un accès aux meilleures pratiques⁶².

Étant donné l'écart de plus en plus marqué entre les entreprises les plus économiquement productives et celles qui le sont le moins, cette orientation mondiale est un enjeu plus important que jamais. Or, l'on constate que seulement 3,6 % de nos entreprises exportent⁶³. Devant une concurrence croissante, les entreprises canadiennes les plus performantes se tiennent à l'affût d'occasions à saisir dans d'autres pays, 66 % d'entre elles cherchant activement des occasions de vente à l'étranger.

Les sociétés les mieux gérées ont plus tendance à se joindre à des chaînes de valeur mondiales et à chercher des fournisseurs et des acheteurs à l'étranger (dans une proportion de 37 %, contre seulement 9 % pour les autres entreprises canadiennes). Conscientes de la valeur de l'information de terrain qu'elles obtiennent sur la culture et le contexte d'affaires propres à chaque pays, bon nombre d'entre elles collaborent avec des partenaires internationaux pour être plus efficaces. Grâce à leur audacieuse ouverture vers l'extérieur, les Mieux gérées réussissent mieux, ici et à l'étranger.

Figure 17 : Présence au sein de chaînes de valeur mondiales

Les entreprises qui participent aux chaînes de valeur mondiales cherchent aux États-Unis ou dans d'autres pays des occasions de vente et trouvent des fournisseurs la plupart du temps ou toujours.

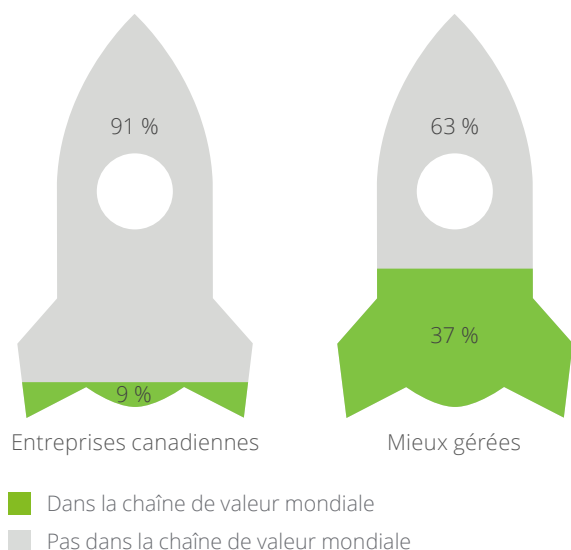


Figure 18 : Ventes à l'étranger

À quelle fréquence votre entreprise cherche-t-elle des occasions de vente dans d'autres pays?

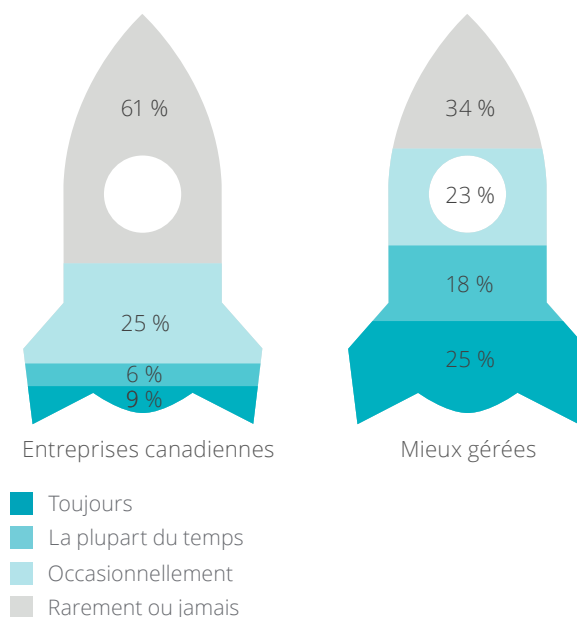


Figure 19 : Recherche de fournisseurs à l'étranger

À quelle fréquence votre entreprise cherche-t-elle des fournisseurs dans d'autres pays?

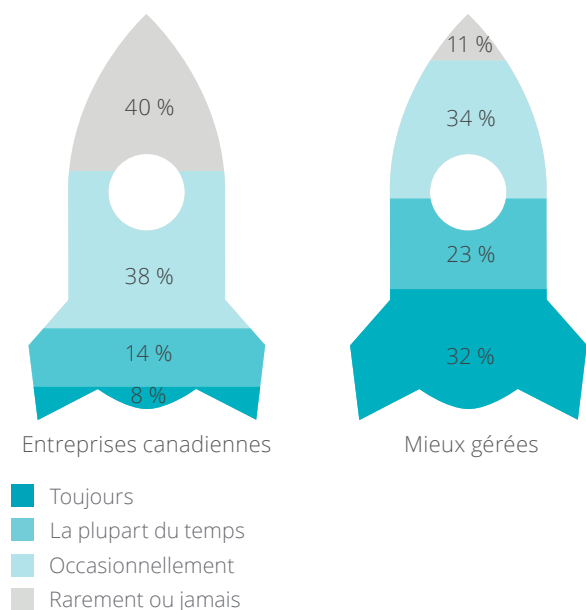
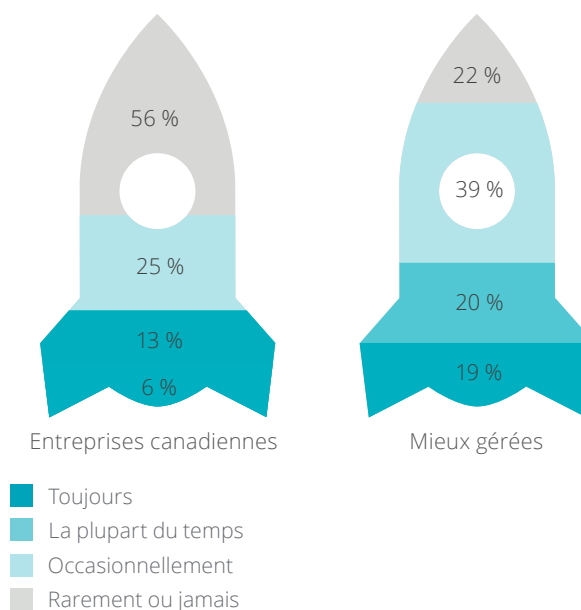


Figure 20 : Conclusion de partenariats à l'étranger

À quelle fréquence votre entreprise cherche-t-elle à collaborer avec d'autres entreprises dans d'autres pays/régions (p. ex., coentreprises, partenariats)?





Avance rapide : se préparer pour demain en agissant aujourd'hui

Un souci constant à placer les gens au cœur des activités, une approche mature et délibérée en matière d'innovation, une forte orientation mondiale et un accent résolu mis sur l'avenir à long terme; tous ces facteurs distinguent les sociétés les mieux gérées. Qu'est-ce qui motive les entreprises à faire de tels investissements stratégiques?



Les dirigeants des Mieux gérées nous ont confié que la vision de leur entreprise et l'accent qu'ils mettent sur l'avenir sont ce qui guide leur façon d'agir aujourd'hui.

Cette perspective à long terme et cette vision solide expliquent beaucoup en quoi elles se distinguent des autres entreprises à bien des égards.

Lorsqu'ils décrivent l'approche technologique de leur entreprise, son modèle de leadership unique ou son ouverture internationale visant à faire croître les revenus de 730 millions à 1 G\$, ces leaders évoquent souvent la vision fondatrice ou les valeurs de l'entreprise pour décrire les assises de leur processus décisionnel. Il est évident qu'ils réfléchissent à ce que l'avenir pourrait réserver et font des liens entre ces constats et leurs actions passées avant d'agir.

Les sociétés les mieux gérées envisagent l'avenir avec réalisme et agissent en conséquence.

Cela contraste radicalement avec l'attitude de la majorité des entreprises canadiennes, dont 19 % seulement ont une réflexion exhaustive sur l'avenir. En fait, certaines données portent à croire qu'elles choisissent souvent d'ignorer ce qui se dessine à l'horizon.

Par exemple, malgré le fait que la course mondiale aux talents est un thème omniprésent, que le Canada possède un avantage au chapitre de la main-d'œuvre et qu'un nombre croissant de données indiquant que les entreprises qui exploitent les forces de l'ensemble de leurs effectifs sont celles qui progressent; la plupart des entreprises canadiennes n'exploitent pas le potentiel de leurs talents et n'investissent pas dans ce domaine. Et même si le recrutement de personnes possédant les compétences recherchées constitue leur plus grand défi, seulement 23 % d'entre elles ont fait d'importants investissements pour améliorer leurs pratiques d'acquisition et de rétention des talents au cours des cinq dernières années, et 28 % prévoient le faire au cours des cinq prochaines.

Par comparaison, 68 % des Mieux gérées ont investi dans l'acquisition et la rétention des talents au cours des cinq dernières années dans le but très précis de relever des défis à long terme. Elles prévoient même faire plus, puisque 82 % d'entre elles planifient des investissements importants dans leurs effectifs au cours des cinq prochaines années. L'analyse de notre sondage a même révélé que plus une entreprise perçoit que

l'avenir sera difficile, plus elle a tendance à investir dans l'acquisition et la rétention des meilleurs talents.

Qui plus est, même si Deloitte mène depuis des années des recherches sur les défis de la productivité du Canada et l'importance d'innover pour se préparer à affronter des forces économiques perturbatrices, les entreprises canadiennes n'en font pas encore assez dans le domaine de l'innovation. Seulement 6 % du monde des affaires en général et 15 % des Mieux gérées ont peaufiné leurs capacités en matière d'innovation à un point tel qu'elles sont devenues des compétences générales. Ces conclusions sont troublantes dans le contexte d'une économie mondiale toujours plus concurrentielle.

Pour préparer l'avenir, les sociétés privées doivent reconnaître que les anciennes pratiques d'affaires ne suffisent plus.

L'immobilisme n'est plus une option pour les entreprises canadiennes. Le rythme exponentiel des changements touche toutes les économies du monde, y compris la nôtre. Et même si le monde a radicalement changé depuis 25 ans, ces changements ne sont rien comparés à ceux qui nous attendent d'ici 2042.



Recommandations

Créer des entreprises tournées vers l'avenir

À l'heure où les entreprises sont confrontées à une profonde mutation du paysage économique et à des changements technologiques se multipliant à un rythme frénétique, seules celles qui pourront voir loin dans l'avenir, comprendre les implications de ce qui se prépare et faire des investissements qui pourraient ne rapporter qu'à long terme réussiront.

Avancer vers un but précis

Les leaders des entreprises tournées vers l'avenir ne se limitent pas à repérer des tendances, des défis et des occasions, ils cherchent aussi à clarifier et à articuler le but fondamental et la raison d'être de l'organisation. Ils affirment qu'il ne suffit pas d'élaborer un énoncé de vision à long terme et un plan stratégique. Il faut aussi renforcer et communiquer constamment les objectifs et les messages dans l'ensemble de l'entreprise afin de l'orienter de façon stratégique et d'obtenir l'appui de tous les employés.

Planifier en anticipant les événements

Ne vous empêchez pas d'agir simplement parce que l'avenir semble incertain ou difficile. Une approche prospective doit guider chaque leader dans l'exécution de ses tâches quotidiennes et éclairer le processus décisionnel de l'organisation. À cette fin, l'entreprise doit établir un plan stratégique à long terme qui prend en compte les défis externes, les tendances, les commentaires des clients et le but fondamental de l'organisation, puis le réviser régulièrement et le modifier au besoin (notamment en utilisant la stratégie *Jouer pour gagner*⁶⁴). Des techniques prospectives et des simulations contribuent à créer un plan qui résistera à une multitude de scénarios plausibles plutôt qu'à une seule éventualité. Pour être efficace, la planification à long terme doit être délibérée et régulière, tout en restant simple (voir la section sur Oppenheimer).



Depuis sa fondation en 1858, Oppenheimer fait preuve d'une attitude agile et prospective alliée à des partenariats à long terme et à une orientation résolument mondiale. La relation qu'elle cultive avec des producteurs d'oranges japonais depuis 1891, et qui perdure depuis plus d'un siècle, en est un éloquent exemple. Aujourd'hui, Oppenheimer importe et exporte des produits dans plus de 27 pays. Grâce à son vaste réseau, elle peut rapidement se tourner vers d'autres régions en fonction des fluctuations de prix; qui plus est, son réseau très répandu de fournisseurs la protège contre les risques liés aux mauvaises conditions climatiques et aux pertes de récoltes.

Pour préparer l'avenir dans un secteur connu pour son évolution rapide et son imprévisibilité, Oppenheimer utilise un processus de planification annuel simple, mais efficace. Chaque année, l'entreprise

sonde ses principaux clients et fournisseurs afin qu'ils évaluent son rendement et lui recommandent des voies à explorer. Son groupe d'employés « Champions du changement » lui fournit également de l'information stratégique sur ses activités glanée auprès d'employés de terrain de partout dans le monde. Ses hauts dirigeants intègrent ces renseignements et les synthétisent pour obtenir une courte liste de thèmes stratégiques pour l'année. L'entreprise assure un suivi des progrès accomplis pour chaque thème, et repère tout au long de l'année les principaux problèmes et occasions qu'elle s'empresse de résoudre et de saisir. C'est par ce processus simple et en se concentrant sur quelques initiatives sensées qu'elle innove et évolue tout en demeurant souple. Cette stratégie porte ses fruits, car les revenus de l'entreprise sont passés de 730 M\$ en 2014 à plus de 1 G\$ aujourd'hui.

« Nous voulons que les gens aient leur mot à dire dans la direction que prendra l'entreprise. »

John Anderson,
chef de la direction
Oppenheimer Group





Placer les gens au cœur des activités

Dans une économie qui repose sur les idées et le savoir-faire, les entreprises doivent comprendre que l'attention qu'elles portent à leurs gens n'est plus seulement une qualité souhaitable, c'est un impératif.

À mesure que les perturbations économiques s'accroîtront, les avantages que tirent les entreprises qui investissent dans leurs effectifs seront encore plus prononcés.

Investir dans les meilleurs talents

Ne craignez pas d'investir dans l'amélioration de votre fonction Talent. Le succès de toute entreprise repose sur sa capacité à attirer, à former et à retenir les personnes les plus talentueuses. Les sociétés les mieux gérées ont tendance à étudier avec soin chaque candidature en recherchant les compétences et les qualités nécessaires pour chaque poste, puis à tout mettre en œuvre pour perfectionner les aptitudes de leurs employés par des méthodes créatives telles que des partenariats avec des établissements d'enseignement locaux et des programmes de mentorat adaptés à leurs objectifs. Mettre l'accent sur les objectifs communs, l'autonomisation, la création d'occasions et une rémunération concurrentielle leur permet aussi de retenir les meilleurs éléments.

Habiliter les gens commence au sommet

Pour optimiser le potentiel de vos talents, il faut bien plus qu'embaucher des personnes possédant la bonne combinaison de compétences techniques et non techniques. Rien ne commence sans le leader de l'équipe. En effet, les dirigeants jouent un rôle dans la création d'un environnement qui permet

de tirer le meilleur des employés. Ils doivent habiliter et motiver leurs équipes en leur fournissant des objectifs clairs et en favorisant la confiance mutuelle et la responsabilisation.

L'établissement d'un bassin de futurs leaders est particulièrement crucial pour la réussite à long terme de toute entreprise. Nous avons découvert que les entreprises familiales sont celles qui se préoccupent le plus de cet aspect, mais que les Mieux gérées comprennent aussi qu'un leadership fort favorise la prospérité (voir la section sur Fountain Tire).

Une étude de Bersin par Deloitte a révélé que de nombreuses entreprises s'en remettent encore uniquement à des programmes traditionnels pour former leurs futurs leaders, même si ces programmes ne sont plus suffisants pour obtenir des résultats⁶⁵. Elles devraient faire en sorte que le perfectionnement des leaders soit une activité quotidienne. Pour commencer, il leur suffit de se demander : « Comment notre culture favorise-t-elle l'émergence de leaders? » et « Comment notre structure et la coordination de notre travail facilitent-elles l'avancement de nos gens? ». Ensuite, elles doivent déterminer les comportements qu'elles attendent de leurs leaders au quotidien, et pas seulement une fois par année lorsqu'une promotion se présente ou qu'une évaluation du rendement approche.

The logo for Fountain Tire, featuring the brand name in a bold, italicized, blue sans-serif font on a yellow rectangular background.

Fountain Tire a intégré l'accent qu'elle met sur les gens à son modèle d'affaires. Cette entreprise repose sur un réseau de concessionnaires locaux qui sont propriétaires de 50 % de leur établissement. Ce modèle de propriété oblige les deux parties à s'entendre sur les décisions importantes, ce qui nécessite une bonne dose de confiance mutuelle. Fountain Tire investit dans ces entrepreneurs par l'entremise de programmes de mentorat et de cours internes de leadership et de commerce qui consolide leur partenariat.

L'entreprise est consciente que son succès dépend de leur perfectionnement continu. Elle recherche donc continuellement des approches inédites de développement des compétences, notamment en collaborant avec des établissements d'enseignement locaux pour concevoir et offrir des programmes de formation. Pour Fountain Tire, les gens de talent sont le facteur le plus déterminant de sa réussite future, et c'est dans cette optique qu'elle détermine ses priorités.

« Créer des entrepreneurs talentueux est notre plus grande priorité – cela surpasse même les profits immédiats. »

Brent Hesje,
chef de la direction
Fountain Tire





Innover de façon délibérée, pas seulement parce qu'il le faut

Les entreprises prospères s'efforcent de créer une culture souple et innovatrice, car elles savent que l'avenir sera difficile.

Nos entrevues avec leurs leaders démontrent clairement que la seule volonté d'innover ne suffit pas. L'intérêt que l'entreprise porte aux besoins de ses clients et sa vision globale sont les facteurs qui ont la plus grande incidence sur ses activités d'innovation. Les anciennes façons de travailler ne seront plus suffisantes à l'avenir.

Prendre des mesures pour intégrer la capacité d'innovation

Pour stimuler l'innovation, les entreprises canadiennes doivent investir dans la création d'une culture d'innovation à l'interne. Une étude réalisée par Doblin, le groupe de services-conseils en innovation de Deloitte, indique que les entreprises qui font de l'innovation une compétence intégrée, plutôt que de miser sur une série d'initiatives ponctuelles, sont plus performantes. Leurs efforts vont de l'établissement d'un ordre du jour et d'objectifs à la mise en place d'une infrastructure organisationnelle qui favorise l'innovation, en passant par la détermination de critères de réussite et la création de systèmes de gouvernance et de processus opérationnels qui permettent de concevoir, de tester et d'adapter des initiatives.

De toutes les compétences en innovation définies par Doblin, celles dans lesquelles les Mieux gérées et les autres entreprises canadiennes ont le moins investi sont la création de la culture et de l'infrastructure organisationnelle nécessaires pour favoriser l'innovation (seulement 8 % des entreprises

canadiennes et 18 % des Mieux gérées). Peu d'entreprises se sont assurées que leur culture à l'égard des employés, leurs outils technologiques, leurs efforts pour attirer des gens de talent innovateurs et leurs partenariats contribuent à soutenir de nouvelles initiatives. Les entreprises doivent faire en sorte que tous les aspects de l'organisation contribuent à favoriser, à développer et à adapter de nouvelles idées. Les sociétés comme Artopex y parviennent en créant un système qui récompense l'innovation à partir de la base (voir la section sur Artopex).

Innover pour atteindre des objectifs clairs

Les entreprises doivent orienter leurs activités d'innovation vers le problème qu'elles tentent de résoudre. Nos entrevues indiquent qu'innover simplement parce qu'il le faut n'est pas un gage de succès. Les leaders des sociétés les mieux gérées disent être guidés par deux sources d'inspiration : la mission de leur entreprise et les besoins de leurs clients. Par exemple, le fabricant de solutions de gestion des fluides Armstrong Fluid Technology se décrit comme une entreprise qui a des valeurs et qui oriente le développement de tous ses produits vers la création d'un monde plus respectueux de l'environnement. D'autres, comme le fabricant d'ameublement de bureau Artopex, étudient les besoins professionnels et personnels de leurs clients, qu'ils soient explicites ou inexprimés, et réfléchissent à ce qu'ils peuvent faire pour leur faciliter la vie.

artopex®

Le fabricant d'ameublement de bureau Artopex continue d'incarner l'esprit de son fondateur, Daniel Pelletier, qui considère l'innovation comme un facteur de différenciation clé et une voie de croissance dans un secteur concurrentiel. L'entreprise a mis en place divers programmes et processus qui encouragent l'innovation. Dans le but de stimuler sa croissance et pousser le marché, l'entreprise s'est engagée à développer de nouveaux produits tous les six mois. Ces nouvelles innovations sont prises en considération dans quatre catégories : incidence éventuelle sur la position de la marque, coût de la R&D, l'outillage et les ventes probables. Des sondages auprès des clients et des

évaluations des modifications apportées aux produits après l'achat fournissent également des occasions d'amélioration, sur quoi Artopex s'empresse d'agir.

Tout cela repose sur une culture qui encourage les nouvelles idées et les façons de penser qui vont au-delà des produits pour comprendre les vrais besoins des clients et l'expérience globale en milieu de travail. Artopex tient tant à préserver cette philosophie unique au fil de son expansion qu'elle considère des cibles d'acquisition seulement si elles adhèrent à ces principes.

« L'innovation est ce qui nous distingue et soutient notre stratégie de croissance. »

Francis Pelletier,
directeur de l'expérience client
Artopex



Sortir de nos frontières

Les entreprises qui ont une présence mondiale sont souvent plus productives, plus résilientes et plus performantes que celles qui sont moins tournées vers le reste du monde. L'établissement d'une présence mondiale deviendra un enjeu encore plus crucial pour celles qui souhaitent avoir accès à des talents et à des idées, et créer des produits et des services de qualité dans un contexte où les perturbations économiques s'accroissent.

Les entreprises canadiennes qui ne cherchent pas d'occasions à l'étranger auront moins de chances de se démarquer sur l'échiquier mondial.

Ces recommandations ne valent pas seulement pour les grandes entreprises. Les plus modestes peuvent aussi prendre des mesures en ce sens en cherchant des fournisseurs ou des gens de talent dans d'autres pays, ou encore en suivant leurs clients à mesure qu'ils accentuent leur présence mondiale.

Rechercher les partenariats internationaux

Trop d'entreprises sous-estiment encore les risques liés à leur confinement dans un seul marché, et surestiment les risques liés à la mondialisation de leurs activités. Même chez les Mieux gérées, nous avons constaté qu'une proportion plus faible de répondants sont tournés vers le reste du monde que nous l'avions espéré; 66 % d'entre eux génèrent des revenus à l'extérieur du Canada. Comme l'affirme Deloitte dans son rapport *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, les entreprises peuvent prendre certaines mesures pour stimuler leur présence mondiale⁶⁶.

Premièrement, elles peuvent faire des gains à l'étranger en misant sur ce qui les place au rang des entreprises de classe mondiale. Il est important d'évaluer de façon détaillée l'offre de valeur de l'entreprise et sa position à l'échelle mondiale. Des études de marché détaillées permettent aussi de comprendre le marché concurrentiel et de mieux présenter l'offre de l'entreprise.

Deuxièmement, une entreprise tirera des avantages de sa diversification géographique

et de sa croissance dans la mesure où elle aura le courage et la détermination de transcender les cultures et les frontières. Il lui faut des mentors et des personnes qui travaillent « sur le terrain » qui lui fourniront de précieux renseignements sur les nouveaux marchés à conquérir et lui transmettront leurs expériences. Les clients et les fournisseurs qui sont déjà présents dans un marché peuvent partager leurs connaissances locales, fournir des recommandations, et même servir d'intermédiaires pour l'entrée sur le marché (voir la section sur Hatch).

Exploiter le capital humain unique du Canada, ici comme à l'étranger

Les entreprises doivent voir le monde comme un immense bassin de talents. La main-d'œuvre canadienne est l'une des mieux éduquées et des plus diversifiées au monde, et les changements récemment apportés aux catégories de visa Entrée express facilitent le recrutement de personnes talentueuses d'autres régions du globe. Les entreprises doivent tirer le meilleur parti possible de ces avantages. Les programmes d'affectation du personnel par rotation à l'étranger peuvent aussi les aider à maintenir une culture unifiée, à mieux comprendre leurs marchés, et à exporter la formation et la compétence culturelle de Canadiens afin de résoudre de nouveaux problèmes. De même, le fait de chercher des candidats dans d'autres pays dès qu'un poste se libère plutôt que de le faire uniquement si aucun candidat local ne se démarque leur permet de recruter plus souvent le meilleur candidat possible. La plus grande liberté de mouvement des gens aidera les entreprises canadiennes à tirer leur épingle du jeu dans un contexte de mondialisation croissante.



HATCH

La société de génie-conseil Hatch est allée au-delà de ses racines canadiennes en suivant ses clients à l'étranger. « À mesure que nos clients se mondialisaient, nous avons compris que les solutions "canadiennes" que nous trouvions pour leurs problèmes et les compétences que nous avons acquises pouvaient également être appliquées à des problèmes dans d'autres pays. »

Hatch décrit son modèle d'affaires comme celui d'un « entrepreneur avec une âme technique ». Pour trouver des solutions d'ingénierie innovatrices, ses gens doivent être en mesure de « penser comme des propriétaires d'entreprise » à l'échelle mondiale. Cela implique la mise en place d'une culture collaborative et axée sur le client et de structures non hiérarchiques. Le modèle de développement de leaders de Hatch renforce cette philosophie. Une proportion de 10 à 15 % des employés de Hatch sont propriétaires de l'entreprise;

ces associés avec participation sont choisis notamment pour leur capacité à penser comme des entrepreneurs et leur perspective tournée vers l'avenir qu'ils transmettent à tous les échelons organisationnels.

Tandis que Hatch prend de l'expansion à l'étranger, elle doit trouver un équilibre entre sa culture d'entreprise et les besoins qu'elle doit combler à l'échelle locale. Il lui est essentiel de trouver et de préparer des leaders qui ont une vision commune dans chaque pays où elle est active. Pour assurer leur perfectionnement à l'échelle locale et maintenir sa culture d'entreprise, l'entreprise leur offre des affectations à court et à moyen terme dans d'autres régions. Elle s'efforce aussi de faire des liens entre le travail de ces leaders et sa raison d'être en cherchant constamment des façons de communiquer sa vision, sa stratégie et son plan dans l'ensemble de l'entreprise.

« Si vous suivez vos clients, et que vous les soutenez globalement, vous avez toutes les chances de réussir. »

John Bianchini,
chef de la direction
Hatch





Il est temps de faire des choix courageux pour atteindre de nouveaux sommets

« Je n'étais pas destiné à devenir astronaute. J'ai fait ce qu'il fallait pour en devenir un. »

Chris Hadfield, *Guide d'un astronaute sur la vie sur terre*⁶⁷

Les entreprises canadiennes doivent se transformer en organisations résilientes, performantes et hautement productives. Au cours des 25 dernières années, le milieu des affaires a connu de profonds bouleversements, et les 25 prochaines années promettent des changements encore plus grands. Si la majorité de nos entreprises n'agissent pas maintenant, il se peut que notre pays ne réalise jamais son plein potentiel.

En examinant ce qui distingue les Mieux gérées, nous avons déterminé quelles sont leurs attitudes et leurs pratiques gagnantes. Par exemple, l'entreprise qui reconnaît que ses gens sont le moteur de ses activités peut rapidement s'adapter pour affronter les tempêtes. Si elle investit dans l'innovation intégrée, ses objectifs les plus ambitieux seront à sa portée. En regardant au-delà des frontières, les entreprises canadiennes peuvent repérer de nouvelles occasions et diversifier leurs activités afin de prévenir les obstacles. Enfin, celles qui ont une vision à long terme peuvent acquérir l'agilité et la perspective nécessaires pour repérer et saisir de nouvelles occasions.

Celles qui refusent d'apprendre du passé et d'agir dans le moment présent ne peuvent pas voir ce que l'avenir leur réserve. À l'heure où la numérisation s'accélère et où les marchés étrangers sont à nos portes, la politique de l'autruche n'est pas une option.

La majorité des entreprises canadiennes ne sont pas prêtes pour l'avenir, mais elles pourraient l'être. Il est temps de passer à l'action. Le rythme du changement s'accélère plus vite que jamais. Le Canada pourrait devenir un chef de file incontesté – et le meilleur endroit au monde où vivre et travailler –, mais il n'y parviendra que si ses entreprises font les choix nécessaires de façon claire et courageuse.

Leur survie, notre économie et l'avenir du Canada en dépendent.

Notes de fin de texte

- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 552-0004 – Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces*, juin 2016, 29 août 2017, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=5520004&retrLang=fra]. TSX.com. TSX MiG Archives, [En ligne], [https://www.tsx.com/listings/current-market-statistics/mig-archives] (page consultée le 31 octobre 2017).
Statistique Canada, Gouvernement du Canada. CANSIM – Tableau 187-0001 – Les données trimestrielles du bilan et de l'état des résultats, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), [En ligne], 31 octobre 2017, [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=1870001&lang=fra&retrLang=fra].
- Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 527-0001 – Programme d'analyse longitudinale de l'emploi (PALE), mesures de la dynamique des entreprises, selon l'industrie et la taille de l'entreprise*. BDC. « Les petites et moyennes entreprises peinent à croître », [En ligne], [https://www.bdc.ca/fr/a_propos/centre_des_medias/communiques/pages/petites-moyennes-entreprises-a-peinent-croitre-etude-bdc.aspx] (page consultée le 19 janvier 2018).
- Deloitte Canada. *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*, série « L'avenir du Canada », 2014.
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 552-0004 – Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces, juin 2016*, 29 août 2017, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=5520004&retrLang=fra]. TSX.com. TSX MiG Archives, [En ligne], [https://www.tsx.com/listings/current-market-statistics/mig-archives] (page consultée le 31 octobre 2017).
Statistique Canada, Gouvernement du Canada. CANSIM – Tableau 187-0001 – Les données trimestrielles du bilan et de l'état des résultats, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), [En ligne], 31 octobre 2017, [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?id=1870001&lang=fra&retrLang=fra].
- Chris D'Souza et David Williams. « L'économie numérique », *Revue de la Banque du Canada*, Banque du Canada, printemps 2017, [En ligne], [https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/revue-bdc-printemps17-dsouza.pdf].
- Deloitte. *L'avenir de la productivité : un plan de match en huit étapes pour le Canada*, 2011. Deloitte. *L'avenir de la productivité : l'heure du réveil pour les entreprises canadiennes*, 2013.
- Michael Grant, Catharine Johnston et Kirk Falconer. *The Private Equity Experience of Canadian Business*, Conférence Board du Canada, 2013. Theresa Tedesco et Barbara Shecter. « *Inside the Risky Strategy That Made Canada's Biggest Pension Plans the New 'Masters of the Universe'* », Financial Post, 14 octobre 2016, [En ligne], [http://business.financialpost.com/news/fp-street/inside-the-risky-strategy-that-made-canadas-biggest-pension-plans-the-new-masters-of-the-universe].
- Canadian Venture Capital and Private Equity Association. *Venture Capital and Private Equity Canadian Market Overview 2016*, 2016, [https://www.cvca.ca/wp-content/uploads/2017/02/CVCA-2016-Canadian-Overview-Eng_Final.pdf].
- OECD iLibrary. *Structural Transformation in the OECD | OECD READ Edition*, [En ligne], (page consultée le 15 novembre 2017), [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeecd/social-issues-migration-health/structural-transformation-in-the-oeed_5jlr068802f7-en].
- Gordon Thiessen. *L'avenir économique du Canada : les leçons à tirer des années 1990*, Banque du Canada, [En ligne], 22 janvier 2001, [https://www.banqueducanada.ca/2001/01/avenir-economique-canada-lecons-a-tirer/].
- Graham S. Lowe. *Computers in the Workplace, Perspectives on Labour and Income 3*, n° 2, 1991, [http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/1991002/66-eng.pdf].
- Ben Veenhof, George Sciadas et Yvon Clermont. *Littérature et technologies numériques : liens et résultats*, Série sur la connectivité (Statistique Canada), [En ligne], (page consultée le 4 janvier 2018), [http://www.statcan.gc.ca/pub/56f0004m/56f0004m2005012-fra.htm].
- M. Angeles Villarreal et Ian F. Fergusson. *The North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, United States Congressional Research Service, 24 mai 2017, [https://fas.org/sgp/crs/row/R42965.pdf].
- Council on Foreign Relations. *NAFTA's Economic Impact*, [En ligne], (page consultée le 25 octobre 2017), [https://www.cfr.org/backgrounder/naftas-economic-impact]. Villarreal et Fergusson.
- Thiessen. *L'avenir économique du Canada*.
- Veenhof, Sciadas et Clermont. *Littérature et technologies numériques*.
- David Kleinbard. « *Dot.Coms Lose \$1.755 Trillion in Market Value* », *CNN Money*, 9 novembre 2000, [En ligne], [http://money.cnn.com/2000/11/09/technology/overview/].
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 282-0008 – Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge*, 31 octobre 2017, 282, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820008&retrLang=fra].
Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 379-0031 – Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)*, 29 août 2017, 379, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=3790031&retrLang=fra].
- Thiessen. *L'avenir économique du Canada*. Randall Palmer et John McCrank. « *What Canada's Debt Crisis in the '90s Can and Can't Teach the U.S.* », *National Post*, 8 août 2011, [En ligne], [http://nationalpost.com/news/canada/analysis-what-canadas-debt-crisis-in-the-90s-can-and-cant-teach-the-u-s].
- Simon Hill. « *The 11 Moments That Defined BlackBerry's Rise and Fall* », TechRadar, 23 septembre 2013, [En ligne], [http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/the-10-moments-that-defined-blackberry-s-rise-and-fall-1175428].
- Thiessen. *L'avenir économique du Canada*.
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 383-0012 – Indices de la productivité du travail et d'autres variables connexes, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), désaisonnalisés*, 31 octobre 2017, 383, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=3830012&retrLang=fra].
- Norman Hermant. *Pop Goes the Dot-Com Bubble on the Stock Market – CBC Archives* (document numérique), CBC, 29 décembre 2000, [En ligne], [http://www.cbc.ca/archives/entry/stock-market-pop-goes-the-dot-com-bubble].
- Katherine Marshall. *Working With Computers*, 2001, [http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/00501/article/5724-eng.pdf].
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 176-0064 – Taux de change étranger en dollars canadiens, Banque du Canada*, 31 octobre 2017, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=1760064&retrLang=fra].
Tavia Grant et Claire Neary. « *A Brief History of the Canadian Dollar* », *The Globe and Mail*, 1^{er} juin 2007, [En ligne], [https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/a-brief-history-of-the-canadian-dollar/article1366590/].
- Veenhof, Sciadas et Clermont. *Littérature et technologies numériques*.
- Shawn McCarthy. « *Oprah's Magic, BlackBerry's Hope* », *The Globe and Mail*, 25 novembre 2005, [En ligne], [https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/oprahs-magic-blackberrys-hope/article20430717/].
Hill. « *The 11 Moments That Defined BlackBerry's Rise and Fall* ».
- Tavia Grant et Claire Neary. « *A Brief History of the Canadian Dollar* ».
- Hill, « *The 11 Moments That Defined BlackBerry's Rise and Fall* ».
- Rebekah Kebede. « *Oil Hits Record above \$147* », Reuters, 11 juillet 2008, [En ligne], [https://www.reuters.com/article/us-markets-oil/oil-at-near-142-on-supply-worries-idUST14048520080711].
- Sebastian Leck. « *'The Flexibility Is Incredible': When Companies Ditch the Office, Everyone's a Remote Worker* », CBC News, 31 juillet 2017, [En ligne], [http://www.cbc.ca/news/business/virtual-companies-online-office-1.4223267].
- Conférence Board du Canada. *How Did the 2009 Recession Affect Canada's Economy Report Card?*, [En ligne], (page consultée le 26 octobre 2017), [http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/recession#top].
- Tavia Grant, « *Why Canada's Recession Wasn't as Brutal*, *Globe and Mail*, January 13, 2011, [https://beta.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/economy-lab/why-canadas-recession-wasnt-as-brutal/article612437?ref=http://www.theglobeandmail.com&].
- Grant et Neary. « *A Brief History of the Canadian Dollar* ».
- CIRA. *Dossier documentaire 2015 | Les Canadiens et leur Internet*, [En ligne], (page consultée le 4 janvier 2018), [https://cira.ca/factbook/current/fr/the-canadian-internet.html].
- Grant et Neary. « *A Brief History of the Canadian Dollar* ».
- Grant, Johnston et Falconer. *The Private Equity Experience of Canadian Business*.
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 203-0027 – Enquête sur les dépenses des ménages (EDM), caractéristiques du logement et équipement ménager au moment de l'entrevue, Canada, régions et provinces*, 31 octobre 2017, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2030027&retrLang=fra].
- Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 383-0012 – Indices de la productivité du travail et d'autres variables connexes, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), désaisonnalisés*, 383.

- 40 OCDE. *Principaux indicateurs de la science et de la technologie, OECD, Stat*, 5 décembre 2017, [En ligne], [https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=96f14fc7-acfe-4b5b-9ada-9269d6ef4554&themetreid=19].
- 41 *Canada's Penny Withdrawal: All You Need to Know*, CBC News, [En ligne], (page consultée le 5 janvier 2018), [http://www.cbc.ca/news/canada/canada-s-penny-withdrawal-all-you-need-to-know-1.1174547].
- 42 Murad Hemmadi. « *Why Canada Has a Serious E-Commerce Problem: Consumer-Retailer Disconnect Is Driving Money Abroad* », Canadian Business, 27 novembre 2014, [En ligne], [http://www.canadianbusiness.com/innovation/canada-serious-e-commerce-problem-infographic/].
- 43 Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 379-0031 – Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)*, 379. Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 282-0008 – Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)*, le sexe et le groupe d'âge, 282.
- 44 Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 203-0027 – Enquête sur les dépenses des ménages (EDM), caractéristiques du logement et équipement ménager au moment de l'entrevue, Canada, régions et provinces*.
- 45 *Smartphone Behaviour in Canada and the Implications for Marketers in 2016*, Catalyst (blogue), [En ligne], (page consultée le 8 janvier 2018), [http://catalyst.ca/2016-canadian-smartphone-behaviour/].
- 46 Charles Riley. « *Oil Crash Taking Stocks down...Again* », CNN Money, 11 février 2016, [En ligne], [http://money.cnn.com/2016/02/11/investing/oil-price-crash/index.html].
- 47 Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 176-0064 – Taux de change étranger en dollars canadiens*.
- 48 Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 383-0012 – Indices de la productivité du travail et d'autres variables connexes, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), désaisonnalisés*.
- 49 Rachele Younglai. « *NAFTA in Play: What's at Stake for Canada-U.S. Trade* », *The Globe and Mail*, 6 mars 2017, [En ligne], [https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/nafta-in-play-whats-at-stake-for-canada-us-trade/article34224943/].
- 50 Erica Alini. « *Canada's Economic Forecast Raised, Now Best in G7 This Year: OECD* », Global News, 20 septembre 2017, [En ligne], [https://globalnews.ca/news/3758238/oecd-interim-economic-outlook-canada-economy-2017-g7/].
- 51 Tim Shufelt et Christina Pellegrini. « *Shrinking Stock Markets: Why Public Companies Are Vanishing* », *The Globe and Mail*, 12 novembre 2017, [En ligne], [https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/invisible-ipo-whats-to-blame-for-the-exodus-from-publicmarkets/article34910200/].
- 52 Dans notre sommaire des résultats de sociétés privées canadiennes typiques, nous avons utilisé des données publiques pour déterminer l'incidence annuelle des paramètres suivants : acquisitions, introductions en bourse, faillites, fermetures pour d'autres raisons et maintien de l'exploitation. En l'absence de telles données, nous avons estimé ce taux par une analyse de régression ou un calcul des moyennes. Certains taux annuels ont été appliqués à des groupes de sociétés hypothétiques de la même taille que la cohorte de Mieux gérées de chaque année pour la période de 1993 à 2017. Nos principales sources étaient les suivantes :
- Statistique Canada, Gouvernement du Canada. *CANSIM – Tableau 527-0001 – Programme d'analyse longitudinale de l'emploi (PALE), mesures de la dynamique des entreprises, selon l'industrie et la taille de l'entreprise*, 29 août 2017, [En ligne], [http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&retrLang=fra&id=5270001&partern=&stByVal=1&p1=1&p2=-1&tabMode=dataTable&csid=].
 - Gouvernement du Canada. *Taux annuels d'insolvabilité commerciale par province et région économique*, 12 février 2003, [En ligne], [https://www.ic.gc.ca/eic/site/bsf-osb.nsf/fra/br01821.html].
 - Crosbie & Company. *Crosbie - M&A Publications*, 2017-2011, [En ligne], [http://www.crosbieco.com/who-we-are/m-a-publications].
 - TSX MiG Archives.
 - Banque mondiale. *Croissance du PIB (par année)*, [En ligne], (page consultée le 1^{er} mai 2017), [https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=2011].
 - Gouvernement du Canada. *Statistiques sur l'insolvabilité au Canada — Troisième trimestre de 2017 - Bureau du surintendant des faillites du Canada*, 28 décembre 2017, [En ligne], [https://www.ic.gc.ca/eic/site/bsf-osb.nsf/fra/h_br03819.html].
- 53 David Audretsch. « *Determinants of High-Growth Entrepreneurship* », OCDE, 28 mars 2012, [En ligne], [https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf].
- 54 Oriana Bandiera et coll. « *A Survey of How 1,000 CEOs Spend Their Day Reveals What Makes Leaders Successful* », *Harvard Business Review*, 12 octobre 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/10/a-survey-of-how-1000-ceos-spend-their-day-reveals-what-makes-leaders-successful].
- Institute for Competitiveness & Prosperity. *Management Matters: Working Paper 12*, Management Matters, mars 2009, [En ligne], [https://www.competeprosper.ca/uploads/WP12.pdf].
 - « *Why Do We Undervalue Competent Management* », *Harvard Business Review*, n.d., [En ligne], [https://hbr.org/2017/09/why-do-we-undervalue-competent-management].
 - Dan Andrews, Chiara Criscuolo et Peter Gal. *The Global Productivity Slowdown, Technology Divergence, and Public Policy: A Firm Level Perspective*, OCDE, [En ligne], (page consultée le 19 janvier 2018), [https://www.oecd.org/global-forum-productivity/events/GP_Slowdown_Technology_Divergence_and_Public_Policy_Final_after_conference_26_July.pdf].
 - Deloitte Chine. « *Ten Types of Innovation' – Introducing the Chinese Version* | *Deloitte China* | *Press Release* », [En ligne], (page consultée le 26 octobre 2017), [https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/pr-ten-types-of-innovation-chinese-version.html].
 - Giuseppe Berlingieri, Patrick Blanchenay et Chiara Criscuolo. « *A Study of 16 Countries Shows That the Most Productive Firms (and Their Employees) Are Pulling Away from Everyone Else* », *Harvard Business Review*, 13 juillet 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/07/a-study-of-16-countries-shows-that-the-most-productive-firms-and-their-employees-are-pulling-away-from-everyone-else].
 - Deloitte Canada. *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*.
 - Dominic Barton, James Manyika et Sarah Keohane Williamson. « *Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off* », *Harvard Business Review*, 7 février 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/02/finally-proof-that-managing-for-the-long-term-pays-off].
 - Elena Lytkina Botelho et coll. « *4 Things That Set Successful CEOs Apart* », *Harvard Business Review*, 1^{er} mai 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart].
- 55 Dominic Barton, James Manyika et Sarah Keohane Williamson. « *Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off* », *Harvard Business Review*, 7 février 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/02/finally-proof-that-managing-for-the-long-term-pays-off].
- 56 Elena Lytkina Botelho et coll. « *4 Things That Set Successful CEOs Apart* », *Harvard Business Review*, 1^{er} mai 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart].
- 57 Oriana Bandiera et coll. « *A Survey of How 1,000 CEOs Spend Their Day Reveals What Makes Leaders Successful* », *Harvard Business Review*, 12 octobre 2017, [En ligne], [https://hbr.org/2017/10/a-survey-of-how-1000-ceos-spend-their-day-reveals-what-makes-leaders-successful].
- 58 Institute for Competitiveness & Prosperity. *Management Matters: Working Paper 12*, Management Matters, mars 2009, [https://www.competeprosper.ca/uploads/WP12.pdf. « *Why Do We Undervalue Competent Management?* », *Harvard Business Review*, n.d., [https://hbr.org/2017/09/why-do-we-undervalue-competent-management].
- 59 Dan Andrews, Chiara Criscuolo et Peter Gal. *The Global Productivity Slowdown, Technology Divergence, and Public Policy: A Firm Level Perspective*, OCDE, consulté le 19 janvier 2018, [https://www.oecd.org/global-forum-productivity/events/GP_Slowdown_Technology_Divergence_and_Public_Policy_Final_after_conference_26_July.pdf].
- 60 Deloitte Chine, « *Ten Types of Innovation' – Introducing the Chinese Version* », consulté le 26 octobre 2017, [https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/pr-ten-types-of-innovation-chinese-version.html].
- 61 Jeff Wordham, *Innovation Fundamentals*, novembre 2016.
- 62 Giuseppe Berlingieri, Patrick Blanchenay et Chiara Criscuolo. « *A Study of 16 Countries Shows That the Most Productive Firms (and Their Employees) Are Pulling Away from Everyone Else* », *Harvard Business Review*, 13 juillet 2017, [https://hbr.org/2017/07/a-study-of-16-countries-shows-that-the-most-productive-firms-and-their-employees-are-pulling-away-from-everyone-else].
- 63 Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*.
- 64 Conçue par A.G. Lafley et Roger Martin.
- 65 Bersin by Deloitte, « *The New Leadership Framework: Building Sustainable Leadership Growth* ».
- 66 Deloitte Canada, *L'avenir de la productivité : exportation avisée pour les entreprises canadiennes*.
- 67 Chris Hadfield, *Guide d'un astronaute sur la vie sur terre*.

CANADA
À
175



Le Canada à 175 ans constitue la vision de Deloitte quant à l'avenir de la prospérité de notre pays d'ici le 1^{er} juillet 2042. Il est temps pour le Canada de redéfinir sa notion de leader mondial.

Notre ambition en tant que nation doit être plus audacieuse; nous devons non seulement viser la prospérité économique, mais aussi rehausser la qualité de vie de notre population vaste et diversifiée.

Deloitte est d'avis que d'ici son 175^e anniversaire, le Canada peut se démarquer – non pas comme l'un des meilleurs pays, mais bien comme le meilleur pays au monde où vivre et travailler. Pour ce faire, nous devons prendre un engagement indéfectible à l'égard de la formation de leaders audacieux qui incarnent l'inclusion.

À propos du programme des sociétés les mieux gérées au Canada

Le programme des sociétés les mieux gérées au Canada demeure le symbole de l'excellence pour les sociétés qui sont détenues et gérées par des Canadiens et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 15 millions de dollars. Chaque année depuis le lancement du concours en 1993, des centaines d'entreprises y participent dans le cadre d'un processus indépendant et rigoureux permettant d'évaluer leurs capacités et leurs pratiques de gestion.

Il existe quatre niveaux de prix :

1. Nouvelles lauréates Mieux gérées au Canada (nouvelles lauréates choisies chaque année)
2. Lauréates Mieux gérées au Canada (anciennes lauréates qui ont posé à nouveau leur candidature et qui ont conservé le titre de Mieux gérée pendant deux autres années, sous réserve d'une évaluation opérationnelle et financière annuelle)
3. Lauréates de la catégorie Or (lauréates qui ont maintenu leur statut de Mieux gérée pendant trois années consécutives et ont démontré leur engagement envers le programme en posant de nouveau leur candidature avec succès pour quatre à six années consécutives)
4. Membres du Club Platine (lauréates qui ont maintenu leur statut de Mieux gérée pendant sept années consécutives ou plus)

Les commanditaires du programme sont Deloitte, la CIBC, Canadian Business, la Smith School of Business, le Groupe TMX et MacKay CEO Forums. Pour en savoir plus, visitez www.societeslesmieuxgerees.ca.

Deloitte.

www.canada175.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-7755V