

Deloitte.



Une organisation infinie
Assurer un succès durable

CANADA
À
175



Sommaire

Deloitte croit que les entreprises canadiennes ont un rôle crucial à jouer pour s'assurer que le Canada demeure le meilleur pays où vivre et travailler au cours des 25 prochaines années. Voilà pourquoi nous déployons des efforts pour communiquer depuis quelques années notre vision optimiste de l'avenir et déterminer ce qu'il faut faire pour aider les entreprises canadiennes à devenir plus prospères.

Mais nous avons aussi sonné l'alarme. Nous avons prévenu les leaders d'affaires et les décideurs politiques du manque de productivité au Canada. Nous avons mis les entreprises en garde contre les répercussions imminentes de l'ère des perturbations. Les défis qui se profilaient à l'horizon sont maintenant à nos portes, mais nous ne sommes toujours pas prêts à les affronter.

Au cours du prochain quart de siècle, le monde devrait subir une profonde transformation. Tout ce que nous savons sur les mesures que les entreprises et les nations doivent prendre pour réussir sera remis en question. *Une organisation infinie* présente le point de vue de Deloitte sur les comportements essentiels que les entreprises canadiennes devraient adopter pour rester compétitives dans un monde qui évolue rapidement.

Si nous voulons que le Canada soit le meilleur pays où vivre et travailler pour les futures générations, nous aurons besoin de beaucoup plus d'entreprises canadiennes qui connaissent du succès sans relâche que celles que nous avons aujourd'hui.

Pourquoi le succès durable est important

Une entreprise qui reste en affaires n'est pas nécessairement une entreprise qui s'adapte, prospère et continue à réussir au fil des ans. Pour réussir de façon durable, les entreprises doivent non seulement rester en affaires, mais *aussi* être en mesure de s'imposer comme chef de file dans leur domaine. Le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'entreprises de ce genre.

En fait, la dynamique des affaires au Canada est préoccupante. Malheureusement, le pays compte beaucoup d'entreprises plus anciennes, à faible croissance, qui se contentent d'exister. Un trop grand nombre d'entreprises n'évoluent pas au rythme du cycle économique naturel et restent en position neutre, sans cesser leurs activités ni poursuivre leur croissance.

>40 %

Plus de **40 %** des entreprises canadiennes des secteurs public et privé peuvent être considérées comme matures (15 ans ou plus), une hausse par rapport à un peu plus de **30 %** au cours de la décennie précédente. Cela signifie qu'une proportion croissante d'entreprises canadiennes arrivent à un point où leurs années les plus dynamiques sont derrière elles, et où elles vont soit connaître un déclin, soit se renouveler.



Alors que certaines entreprises au pays affichent une croissance, d'autres voient leurs revenus stagner ou reculer. Environ **44 %** des sociétés de dix ans et plus ont enregistré **un taux de croissance négatif ou stagnant sur trois ans** entre 2009 et 2016.



Les taux de cessation des activités **diminuent constamment** et se situent actuellement à leur niveau le plus bas depuis plusieurs décennies.



Nos analyses révèlent qu'au moins 16 % des sociétés ouvertes canadiennes correspondent à la définition de ce que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) appelle des entreprises **« zombies »** : des sociétés matures dont les bénéfices sont insuffisants pour assurer le paiement des intérêts sur leurs emprunts, mais qui parviennent tout de même à survivre, privant ainsi les sociétés plus productives de capitaux et de talents, et nuisant à la croissance et à la prospérité des entreprises plus jeunes et dynamiques.



Nous ne pouvons plus compter sur les facteurs de succès du passé

Les progrès technologiques rapides et la mondialisation modifient la façon dont nous vivons, travaillons et exerçons nos activités. Ce qui était autrefois un gage de succès pour les entreprises n'est plus garant de leur réussite pour l'avenir.

Les entreprises canadiennes doivent reconnaître ces changements, accepter l'ambiguïté, et trouver le courage d'adopter de nouvelles idées, de nouvelles approches et de nouveaux comportements.

• **L'envergure et la position sur le marché ne sont plus aussi avantageuses qu'avant.** Les offres numériques et les nouvelles technologies permettent aux nouveaux acteurs de plus petite taille de rivaliser plus facilement que jamais avec leurs concurrents de plus grande taille.

- **Les limites entre les secteurs se sont estompées.** La concurrence peut provenir de n'importe où, car la technologie permet désormais aux entreprises de se diversifier et d'accéder à des secteurs auparavant non apparentés.
- **Les entreprises doivent rivaliser en mettant de l'avant leurs idées et leur savoir-faire.** Il est de plus en plus essentiel d'attirer et de mobiliser des talents hautement qualifiés.
- **L'évolution des attentes des consommateurs redéfinit la relation entre les entreprises et les clients.** Dans un monde numérique, les consommateurs s'attendent à une satisfaction immédiate et à des services adaptés à leurs besoins particuliers.

À l'aide d'un simple clic, les clients peuvent donner leur avis ou faire affaire ailleurs.

- **La définition du leadership évolue.** La démocratisation de l'accès à l'information a entraîné chez les gens un scepticisme et de la méfiance envers bon nombre d'institutions; et l'on demande aux chefs de la direction d'intervenir et de combler cet écart.
- **Le pouvoir passe de l'Occident à l'Orient.** À mesure que les pays de la région Asie-Pacifique augmentent leur poids économique et géopolitique, la dépendance continue du Canada envers les États-Unis en tant que principal partenaire commercial risque de mettre ses entreprises en péril.

Les comportements essentiels associés au succès

À partir de notre compréhension de la façon dont le milieu des affaires évolue, et à partir des conversations que nous avons tenues avec 50 entreprises canadiennes influentes, nous avons dégagé cinq comportements que les entreprises devront absolument mettre en pratique, selon nous, pour connaître un succès durable dans le futur.

Perturber avec résilience

Les entreprises les plus prospères seront celles qui combinent la résilience et une capacité perturbatrice afin de devenir des entreprises tournées vers l'avenir, qui voient le changement comme une occasion d'expérimenter, d'apprendre et de croître.



Cultiver ses racines

Les entreprises devront s'enraciner solidement pour maintenir une croissance robuste et surmonter constamment des défis pour assurer leur réussite durable. Pour nous, cela signifie que les entreprises doivent cultiver les liens avec les clients, les gens et la technologie.



Affirmer son leadership mondial

À mesure que la concurrence s'intensifie, les entreprises canadiennes devront s'imposer dans les plus hautes sphères à l'échelle mondiale. Sinon, le Canada risque de rester à la traîne.



S'attaquer aux décisions difficiles

Pour composer avec un environnement plus concurrentiel en constante évolution, les entreprises devront trouver des moyens de lutter contre l'incertitude associée à la prise de décisions difficiles.



Concrétiser son objectif et avoir une influence

L'objectif d'une organisation peut devenir un ancrage important en temps de crise et servir de filtre essentiel pour la prise de décisions.



Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Combien d'entreprises canadiennes incarnent aujourd'hui ces cinq comportements? Pour le savoir, nous avons sondé plus de 700 entreprises canadiennes. Alors que 55 % d'entre elles croient qu'elles sont en bonne posture pour assurer leur réussite durable, notre analyse révèle que peu le sont vraiment. Les entreprises canadiennes s'illustrent à l'égard de certains des cinq comportements clés, notamment lorsqu'il s'agit de concrétiser leur objectif et d'avoir une influence, mais affichent un piètre rendement en ce qui a trait aux autres. Par exemple, elles éprouvent particulièrement de la difficulté à affirmer leur leadership mondial et à perturber avec résilience; un résultat qui concorde avec les recherches que Deloitte a effectuées par le passé sur la productivité, les perturbations technologiques et la capacité d'exportation.

Recommandations : comment créer des entreprises florissantes et durables

Ce que les entreprises canadiennes doivent faire



Perturber avec résilience

- **Établissez un domaine d'innovation et investissez-y.** Mettez en place et financez des processus afin de trouver constamment de nouvelles idées et les mettre à l'essai. Prenez des risques calculés et favorisez l'expérimentation réfléchie.
- **Étendez votre écosystème pour trouver de nouvelles idées et remettre en question les idées reçues.** Commencez à parler à des gens à l'extérieur de votre secteur d'activité, région ou pays pour obtenir de nouvelles perspectives. Participez à des écosystèmes d'innovation, et collaborez avec des entreprises en démarrage, des chercheurs universitaires, des incubateurs, et même des concurrents.



S'attaquer aux décisions difficiles

- **Envisagez votre stratégie de façon macroscopique et microscopique.** Adoptez une vision macroscopique pour vous attaquer aux risques, tenir compte des éléments perturbateurs possibles, demeurer à l'affût des tendances et contrer l'incertitude. Adoptez une vision microscopique pour saisir les occasions de renforcer votre entreprise et de générer des retombées rapides.
- **Adoptez une approche à long terme et misez sur des occasions en cours de route.** Jumelez un excellent « sens de l'avenir » à un opportunisme pragmatique. Misez sur de nouvelles occasions à mesure qu'elles surviennent.



Cultiver ses racines

- **Investissez dans les gens à la hauteur de l'avantage concurrentiel que vous croyez qu'ils vous confèrent.** Définissez et cultivez une culture et un milieu de travail où vos gens peuvent se sentir très productifs et où ils sont motivés à ajouter ce qu'ils perçoivent comme étant de la valeur.
- **Concentrez-vous sur ce que la technologie vous permet d'accomplir.** Lorsque vous explorez une nouvelle technologie ou que vous investissez dans cette dernière, assurez-vous de bien comprendre ce qu'elle vous aidera à accomplir et comment elle améliorera la proposition de valeur de votre entreprise.
- **Envisagez sérieusement le marketing ciblé.** Ne tardez pas à recueillir les données de vos clients et à en tirer profit, en perfectionnant les capacités nécessaires pour dégager rapidement des perspectives porteuses de sens et fort utiles. Ne présumez pas que vous comprenez vos clients. Votre compréhension doit reposer sur des données, des recherches et des interactions.



Concrétiser son objectif et avoir une influence

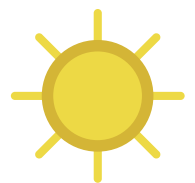
- **Énoncez l'objectif de votre organisation et respectez-le chaque jour.** Établissez clairement l'objectif de votre entreprise. Utilisez cet objectif pour stimuler l'innovation, motiver vos gens, favoriser une culture de travail solide et saine, et façonner les décisions.
- **Comprenez ce qui vous fait votre force et assurez-vous que tout le monde le sait.** Concentrez-vous sur ce qui fait la force de votre entreprise afin de vous démarquer sur un marché difficile, et transmettez un message clair, convaincant et percutant.



Affirmer son leadership mondial

- **Adoptez une philosophie gagnante sur toute la ligne.** Accueillez toutes les occasions de collaborer avec les clients, les partenaires, les fournisseurs et les gouvernements pour comprendre et élaborer conjointement des produits, des services et des stratégies qui apportent un avantage concret à tous les intervenants.
- **Prenez un virage mondial, tout en investissant dans des talents locaux.** En tirant parti de la diversité du Canada pour recruter des talents locaux, les entreprises canadiennes profitent d'une perspective privilégiée sur les conditions locales, peuvent s'implanter solidement dans de nouveaux marchés et sont en mesure de démontrer notre manière unique de faire des affaires.

La bonne nouvelle : le moment est propice pour le Canada

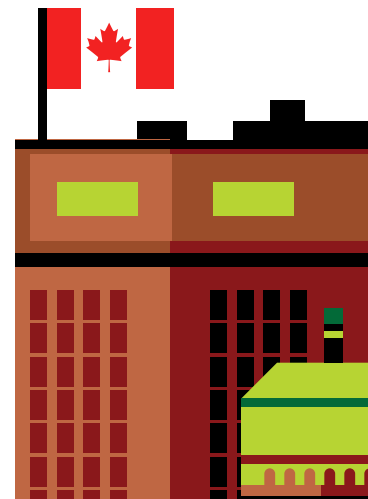


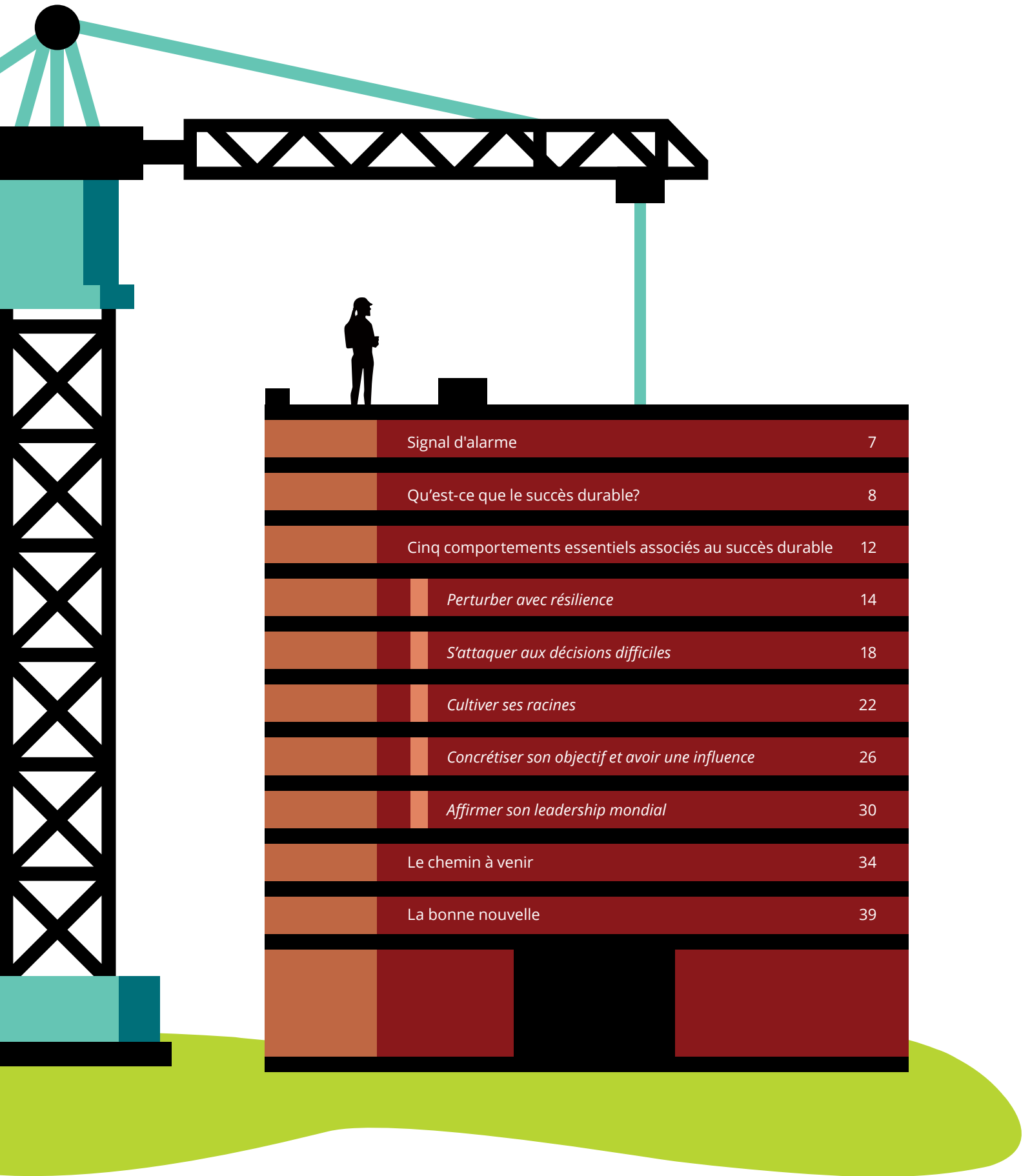
Le monde d'aujourd'hui est pour le moins tumultueux. De nombreux pays se replient sur eux-mêmes. On assiste à un durcissement des attitudes et à un refroidissement de relations autrefois cordiales. Quoi qu'il en soit, à bien des égards, il n'y a jamais eu de meilleur moment pour être Canadien.

Chez Deloitte, nous sommes convaincus que le Canada demeurera le meilleur pays où vivre et travailler au moment où nous soulignerons le 175^e anniversaire de la Confédération. Nos entreprises joueront un rôle de premier plan

dans la concrétisation de cette vision, en misant sur l'innovation, en créant de nouvelles occasions et en incarnant fièrement les valeurs du Canada.

Du moins, elles y parviendront si elles ont le courage de prendre les mesures qui s'imposent aujourd'hui. Nous devons prendre des risques, valoriser les idées nouvelles et avoir la volonté d'essayer, sans avoir peur d'échouer. En créant les conditions propices à la réussite durable, nous pouvons jeter les bases d'un Canada prospère pour tous.





	Signal d'alarme	7
	Qu'est-ce que le succès durable?	8
	Cinq comportements essentiels associés au succès durable	12
	<i>Perturber avec résilience</i>	14
	<i>S'attaquer aux décisions difficiles</i>	18
	<i>Cultiver ses racines</i>	22
	<i>Concrétiser son objectif et avoir une influence</i>	26
	<i>Affirmer son leadership mondial</i>	30
	Le chemin à venir	34
	La bonne nouvelle	39

Signal d'alarme

Le Canada a besoin de plus d'entreprises qui connaissent un succès durable

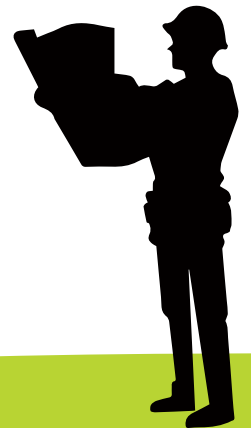
Deloitte croit que le Canada est le meilleur pays où vivre et travailler et qu'au cours des 25 prochaines années, nous pouvons, tous ensemble, démontrer brillamment à quoi ressemble une société inclusive et prospère. Nous croyons aussi qu'il est impossible de réaliser cet objectif sans pouvoir compter sur de solides entreprises canadiennes à chacune des étapes du cheminement.

Les entreprises font progresser notre nation en créant des emplois et des occasions, en donnant libre cours à l'innovation, et en mettant en lumière le sens des affaires et les valeurs du Canada sur la scène mondiale. Depuis des années, Deloitte s'efforce de déterminer ce qu'il faut pour rendre nos entreprises plus productives, courageuses et inclusives. Nous avons également exploré les façons dont le Canada peut obtenir plus de succès en tant que pays, en décrivant les paris audacieux que nous devons faire pour préparer le terrain de notre prospérité future.

Malgré notre vision optimiste, nous avons aussi sonné l'alarme. Depuis la publication du premier rapport de la série *L'avenir de la productivité* en 2011, nous avons mis en garde les leaders d'affaires et les décideurs politiques contre le manque de productivité au Canada dans le contexte de la mondialisation et des changements démographiques. Nous les avons aussi prévenus que, à l'ère des perturbations, ces enjeux seraient empreints d'un sentiment d'urgence encore plus grand. Huit ans plus tard, les défis qui se profilaient à l'horizon sont à nos portes. Mais nous ne sommes toujours pas prêts à les affronter.

L'avènement du moteur à vapeur et de l'égreneuse à coton est à l'origine d'une révolution qui a fondamentalement changé le monde. Aujourd'hui, nous avons atteint un autre tournant. Au cours du prochain quart de siècle, le monde subira des transformations que nous pouvons à peine imaginer, et que nous ne verrons pas venir. Celles-ci remettront en question tout ce que nous savons sur ce que les entreprises – et les pays – doivent faire pour prospérer à long terme.

Une organisation infinie présente le point de vue de Deloitte sur les comportements essentiels que les entreprises canadiennes devraient adopter pour être concurrentielles et dominer le marché dans le monde de demain. Si nous voulons que le Canada soit le meilleur pays où vivre et travailler pour les futures générations, il faudra qu'un beaucoup plus grand nombre d'entreprises canadiennes connaissent du succès sans relâche.



Qu'est-ce que le succès durable?

Nous nous intéressons particulièrement au succès *durable* : comment les entreprises qui atteignent le sommet parviennent-elles à y demeurer au fil de l'évolution des marchés et des sociétés. Ce n'est pas simplement une question de longévité. Une entreprise qui reste en affaires n'est pas nécessairement une entreprise qui s'adapte, prospère et continue à réussir année après année.

Les perturbations technologiques et l'évolution rapide des changements secouent le milieu des affaires. Il ne sera plus suffisant pour les entreprises de maintenir leur vitesse de croisière comme elles le font depuis des décennies.

Les grandes entreprises à impact élevé qui repoussent les frontières de la productivité mondiale seront essentielles à la croissance et à la prospérité futures¹. S'appuyant sur les meilleurs talents et des technologies de pointe, les plus grandes entreprises au monde se démarquent et transforment leur secteur². La productivité accrue et l'innovation à l'échelle mondiale sont attribuables de manière disproportionnée à ces entreprises en pointe³, elles sont également essentielles pour assurer la prospérité de leur propre pays. Elles font bénéficier le marché national de meilleures pratiques mondiales et ont un apport considérable en ce qui a trait à la création d'emploi et à la croissance du PIB⁴.

Nous avons besoin d'un plus grand nombre d'entreprises de ce genre.

« Le monde d'aujourd'hui est un village planétaire, et nous devons donner le meilleur de nous-mêmes. Pour assurer notre succès, nous devons être à l'avant-garde de l'innovation, non seulement au Canada, mais à l'échelle mondiale. »

**Frank McKenna, président suppléant du Conseil,
Groupe Banque TD**

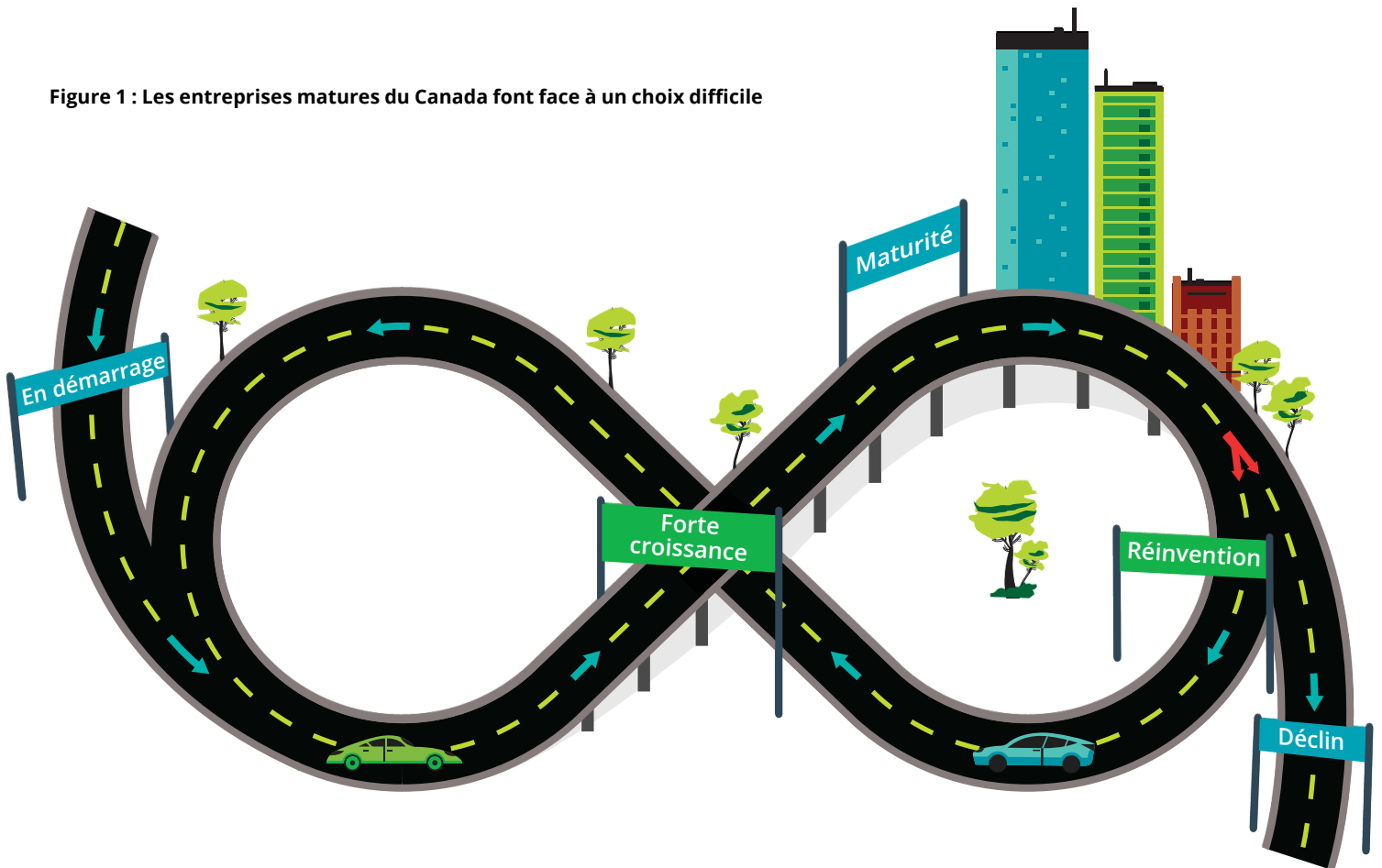
De nombreuses entreprises canadiennes perdurent, mais trop peu sont florissantes

Malheureusement, ce qui abonde au Canada, ce sont des entreprises plus anciennes, à faible croissance, qui se contentent d'exister. En 2016, plus de 40 % des entreprises canadiennes des secteurs public et privé pouvaient être considérées comme matures (15 ans ou plus), une hausse par rapport à un peu plus de 30 % au cours de la décennie précédente⁵. Alors que certaines entreprises au pays progressent, d'autres voient leurs revenus stagner ou reculer. En fait, entre 2009 et 2016, environ 40 % des entreprises canadiennes ont enregistré un taux de croissance négatif ou stagnant sur trois ans, les entreprises les plus anciennes s'en tirant un peu moins bien⁶.

Du point de vue du cycle économique, cela signifie que le Canada compte un nombre relativement élevé d'entreprises qui sont sur le point d'amorcer un lent déclin (figure 1). Ces entreprises font face à un choix crucial : se contenter du statu quo et risquer de succomber à un ralentissement progressif, ou se réinventer et lancer un nouveau cycle de croissance.

Les entreprises ne seront pas toutes en mesure de se réinventer, et ce n'est pas grave. Les entreprises qui mettent fin à leurs activités font partie intégrante d'une économie dynamique : elles libèrent des talents et des capitaux qui peuvent servir à stimuler les activités de nouvelles entreprises à forte croissance. C'est ce que l'on appelle de la destruction créatrice.

Figure 1 : Les entreprises matures du Canada font face à un choix difficile



Mais ce n'est pas ce que l'on constate aujourd'hui au Canada. Les taux de cessation des activités diminuent constamment et se situent actuellement à leur niveau le plus bas depuis plusieurs décennies⁷. Un trop grand nombre d'entreprises n'évoluent pas au rythme du cycle économique naturel et restent en position neutre, sans cesser leurs activités ni poursuivre leur croissance.

Le Canada pourrait être aux prises avec un problème de zombies

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) désigne par entreprises zombies les plus anciennes sociétés (de dix ans ou plus) qui ont constamment du mal à effectuer leurs versements d'intérêts, mais qui parviennent tout de même à survivre⁸. Elles minent la productivité, parce qu'elles privent les

entreprises plus productives de ressources clés et nuisent à la croissance et à la prospérité des entreprises plus jeunes et dynamiques.

Ces entreprises sont de plus en plus nombreuses partout dans le monde. La Banque des règlements internationaux estime que les entreprises zombies, qui étaient quasi inexistantes en 1987, représentent aujourd'hui environ 10 % des sociétés ouvertes de l'ensemble des pays membres de l'OCDE⁹.

En voulant établir le nombre d'entreprises zombies au Canada, nous avons constaté que l'épidémie était peut-être pire chez nous. En effet, une analyse des données financières de 2 274 entreprises inscrites à la Bourse de Toronto (TSX) et à la Bourse de croissance TSX (TSXV) entre 2015 et 2017 a révélé qu'au moins 16 % d'entre elles pouvaient être considérées

comme des zombies¹⁰. Cela signifie que plus de 350 sociétés ouvertes n'ont pas suffisamment de revenus pour assurer le paiement des intérêts sur leurs emprunts. Toutes ces entreprises réunies détiennent un montant d'environ 130 milliards de dollars à titre de capitaux dans leurs bilans.

Puisque seulement quelques milliers de sociétés canadiennes sont cotées en bourse, il est difficile d'évaluer l'ampleur du problème de zombies au pays. Quoi qu'il en soit, il apparaît évident que d'importants capitaux sont captifs dans des entreprises peu performantes, et que ce potentiel non exploité vient miner notre économie. Cette situation doit changer si l'on veut éviter que le futur milieu des affaires du Canada soit marqué par une faible croissance et un déclin progressif.

À une époque de profonds changements, nous ne pouvons plus compter sur les facteurs de réussite du passé

Le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'entreprises qui réussissent de façon durable. Mais qu'est-ce qui permet à certaines entreprises d'y parvenir alors que d'autres, malgré tous les efforts qu'elles déploient, ne disposent pas de cette capacité de se réinventer à l'infini?

Le milieu des affaires subit un changement radical

Les entreprises canadiennes et leurs leaders exercent leurs activités dans un monde de changement accéléré, de complexité croissante et d'ambiguïté de plus en plus grande. Les règles du jeu qui sont en place depuis longtemps sont en train de changer :

L'envergure et la position sur le marché ne sont plus aussi avantageuses qu'avant. Les offres numériques et les nouvelles technologies permettent aux nouveaux acteurs de plus petite taille de rivaliser plus facilement que jamais avec leurs concurrents de plus grande taille¹¹. Par exemple, Netflix a annoncé qu'elle commencerait à diffuser du contenu en ligne en 2007; en 2010, son concurrent Blockbuster déclarait faillite¹².

Les limites entre les secteurs se sont estompées. La concurrence peut provenir de n'importe où, car la technologie permet désormais aux entreprises de se diversifier et d'accéder à des secteurs auparavant non apparentés. Google a commencé par lancer un moteur de recherche en ligne; aujourd'hui, sa société mère, Alphabet, est un fabricant de voitures autonomes, un producteur d'éoliennes aéroportées et une plate-forme de paiements¹³.

Les entreprises doivent rivaliser en mettant de l'avant leurs idées et leur savoir-faire. Il est de plus en plus essentiel d'attirer et de mobiliser des travailleurs très performants. Les professions hautement qualifiées représentaient la totalité des nouveaux emplois au sein de l'économie canadienne entre 2007 et 2016, et devraient constituer 76 % de la croissance d'emploi projetée au cours des dix prochaines années¹⁴.

Les progrès technologiques rapides et la mondialisation ont modifié, et continueront de modifier, la façon dont nous vivons, travaillons et exerçons nos activités (voir *Le milieu des affaires canadien subit un changement radical*). Ces changements sont d'une telle ampleur qu'ils remettent en question ce que nous savons sur ce que les entreprises doivent faire pour réussir. Les attitudes et comportements qui étaient autrefois un gage de succès pour les entreprises ne sont plus garants de leur réussite pour l'avenir.

Pour rivaliser, dominer le marché et perdurer, les entreprises canadiennes doivent non seulement prévoir les changements, mais aussi accepter l'ambiguïté qui les entoure. Elles doivent trouver le courage d'adopter de nouvelles idées, de nouvelles approches et de nouveaux comportements. Mais avant tout, elles doivent prendre conscience de l'impasse dans laquelle elles se trouvent.

« La perturbation, ce n'est pas banal. Si BMO ne suit pas le rythme du changement, ce ne sera pas la faute des politiques gouvernementales. Tout s'accélère, et il est plus difficile que jamais de faire des affaires. Le vrai défi à relever, c'est l'innovation et les nouveaux joueurs. Nous devons accorder énormément d'importance au point de vue du client si nous voulons survivre dans ce contexte extrêmement concurrentiel. »

Robert Prichard, président du conseil d'administration, Banque de Montréal

L'évolution des attentes des consommateurs redéfinit la relation entre les entreprises et les clients. Dans un monde numérique, les consommateurs s'attendent à une satisfaction immédiate et à des services adaptés à leurs besoins particuliers. À l'aide d'un simple clic, les clients peuvent donner leur avis ou faire affaire ailleurs. Compte tenu de cette « tyrannie du choix », les clients ont plus de facilité à exercer leur pouvoir, tandis que les entreprises ont plus de difficulté à suivre le rythme¹⁵.

La définition du leadership évolue. La démocratisation de l'accès à l'information a entraîné chez les gens du scepticisme et de la méfiance envers bon nombre d'institutions; aussi, on demande aux chefs de la direction d'intervenir et de combler cet écart. Fortune a surnommé 2017 une année décisive en cette « ère de la prééminence du chef de la direction »¹⁶, et près de 70 % des Canadiens croient que les chefs de la direction et les entreprises devraient prendre les devants en matière de changement¹⁷.

Le pouvoir passe de l'Occident à l'Orient. La dépendance continue du Canada envers les États-Unis en tant que principal partenaire commercial risque de mettre ses entreprises en péril, à mesure que les pays de la région Asie-Pacifique augmentent leur poids économique et géopolitique. On prévoit que les économies d'Asie et d'Océanie généreront 38 % du PIB mondial d'ici 2030, par rapport à 32 % en 2015¹⁸. Le repli des États-Unis face au libre-échange mondial, notamment l'ALÉNA, met en évidence les conséquences de ce déplacement du centre de gravité.

Les cinq comportements essentiels associés au succès durable

Les règles du jeu sont en train de changer. À partir de notre compréhension des changements qui se profilent à l'horizon, nous avons dégagé cinq comportements que les entreprises devront absolument mettre en pratique, selon nous, pour assurer leur développement futur.

Nous avons rencontré plus de 50 dirigeants d'entreprises canadiennes de premier plan – pour qui la réussite, la longévité et les perturbations n'ont plus de secrets – afin de leur demander ce qu'il faudra faire, à leur avis, pour se démarquer dans le futur. Mais surtout, nous leur avons demandé quelles mesures ils prennent eux-mêmes pour s'y préparer. Nous avons ensuite examiné de près les conditions menant aujourd'hui au succès, et tenté d'établir si elles résisteront dans le monde en constante évolution de demain.

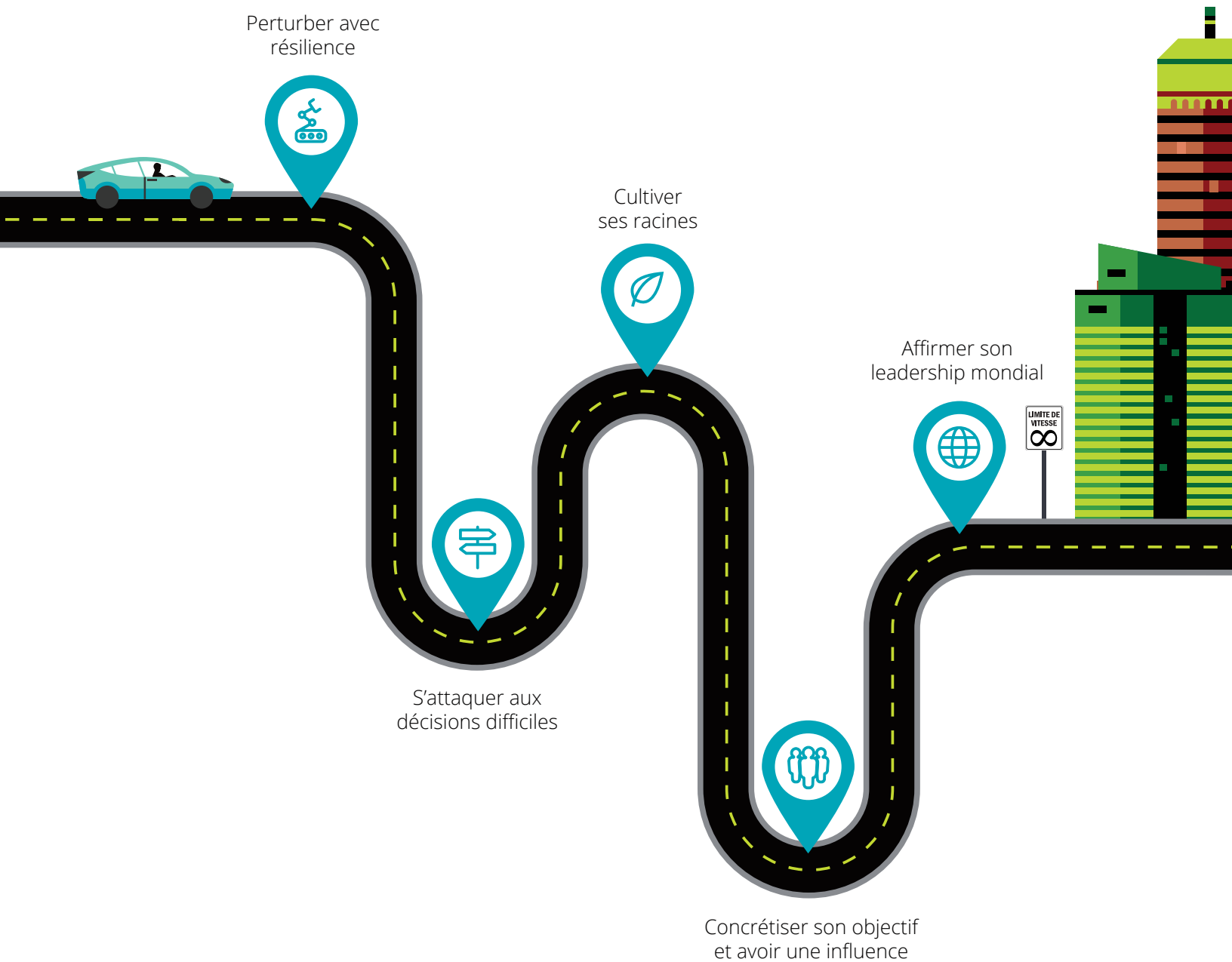
Les leaders ont exprimé différents points de vue, mais s'entendent pour dire qu'il est peu probable que les facteurs qui sont garants de la réussite organisationnelle aujourd'hui suffiront pour assurer le succès dans le futur. Alors que leaders s'inspirent du passé, ils savent aussi qu'ils devront agir différemment dans les années à venir. Malgré les incertitudes qui planent, les leaders avec lesquels nous nous sommes entretenus avaient aussi une vision profondément optimiste des occasions qui s'offriront à leur entreprise et à notre pays.

Leurs perspectives ont révélé cinq comportements essentiels que les entreprises doivent cultiver si elles comptent prospérer dans les années à venir (figure 2). Nos recherches ont clairement démontré que nous avons besoin d'entreprises qui peuvent perturber avec résilience. Des entreprises qui n'ont pas peur de s'attaquer aux décisions difficiles. Des entreprises qui investissent aujourd'hui pour cultiver les aspects qui feront leur force demain, portées par leur objectif et leur désir d'avoir une influence. Et pas seulement chez nous : elles devront aussi s'illustrer sur la scène mondiale.

Notre approche

Combien d'entreprises canadiennes affichent aujourd'hui les cinq comportements essentiels à la réussite? Pour le savoir, nous avons sondé plus de 700 entreprises représentatives du milieu des affaires du pays, et analysé les attitudes et pratiques axées sur l'avenir qu'elles ont adoptées. Toutes les comparaisons du groupe sondé sont significatives du point de vue statistique avec un intervalle de confiance de 95 %, avec une marge d'erreur de +/- 3,7 point de pourcentage. Le sondage a été mené au cours du mois d'avril 2018.

Figure 2 : Les cinq comportements essentiels associés au succès durable





Perturber avec résilience

Perturber avec résilience signifie prendre les mesures nécessaires pour augmenter la probabilité que votre entreprise soit un vecteur de la perturbation, plutôt que de la subir. À cette fin, vous devrez renforcer votre résilience organisationnelle pour que votre entreprise puisse surmonter rapidement les obstacles et résister aux contrecoups qui surviennent. Les sociétés les plus florissantes seront celles qui font à la fois preuve de résilience et d'une capacité perturbatrice qui les amèneront à devenir des entreprises agiles, tournées vers l'avenir, pour lesquelles le changement est une occasion d'expérimenter, d'apprendre et de croître.

Qu'est-ce qui attend les entreprises?

Que ce soit à l'époque du moteur à vapeur ou à l'ère d'internet, les entreprises et les secteurs ont toujours dû faire face à des perturbations technologiques. Ce qui diffère aujourd'hui, c'est le rythme auquel ces perturbations se manifestent et la facilité avec laquelle de nouveaux acteurs accèdent au marché. Une avancée technologique dans un domaine apparemment sans rapport peut bouleverser un secteur du jour au lendemain.

Les entreprises devront cultiver la capacité de se perturber elles-mêmes. Le président et chef de la direction de Cineplex, Ellis Jacob, l'a exprimé comme suit : « Entretenir une certaine paranoïa peut être sain dans le milieu des affaires. Cela nous a sans doute permis d'être déterminés et avant-gardistes dans notre approche à l'égard de l'innovation et d'assurer notre résilience face aux perturbations du marché. » Ce genre d'attitude est un atout pour les entreprises. À notre avis, les entreprises qui réussiront à prospérer au cours des prochaines années sont celles qui allieront d'excellentes aptitudes pour prédire l'avenir et un engagement rigoureux envers la résolution de problèmes et l'expérimentation à l'échelle de l'organisation.

La résilience organisationnelle sera essentielle pour composer avec le changement et surmonter les obstacles. S'il est sans doute difficile de cerner les éléments qu'il faut pour être résilient, des chercheurs ont tenté de définir cet état : les entreprises résilientes acceptent résolument la réalité, trouvent un sens à l'adversité, et acquièrent une aptitude particulière à improviser lorsqu'elles semblent à court de solutions¹⁹.

Les leaders joueront un rôle clé pour favoriser une culture résiliente et innovante au sein de leur organisation. Par nécessité, les entreprises qui connaissent du succès sans relâche mettront en place une culture de travail qui accueille le changement, encourage l'expérimentation et célèbre les nouvelles façons de penser et d'agir.

Mais la résilience ne se borne pas à la culture. La capacité d'une entreprise à résister aux secousses d'un marché volatil ou à prendre rapidement un virage stratégique repose aussi sur les actifs et les ressources dont elle dispose.

« Entretenir une certaine paranoïa peut être sain dans le milieu des affaires. Cela nous a sans doute permis d'être déterminés et avant-gardistes dans notre approche à l'égard de l'innovation et d'assurer notre résilience face aux perturbations du marché. »

Ellis Jacob, président et chef de la direction, Cineplex

Les risques et les échecs seront une partie importante de l'équation. L'échec fait partie de la réussite, et toute entreprise qui aspire à perturber avec résilience se doit de le reconnaître. Les organisations les plus audacieuses verront les obstacles comme une occasion d'apprentissage et en parleront ouvertement. En fait, elles pourraient même en faire l'éloge. Par contre, les échecs ne méritent pas tous des éloges; mais ceux qui découlent d'une expérimentation réfléchie et du courage d'essayer sont essentiels à la croissance et à l'innovation au sein d'une organisation²⁰. (Voir l'étude de cas de *Spin Master*.)

À la rigueur, il pourrait être utile d'envisager la « perturbation avec résilience » comme un principe initial plutôt qu'un comportement, puisque les mesures que les dirigeants d'entreprise doivent prendre pour y parvenir sont étroitement liées aux quatre autres comportements.

« Dans notre domaine, il faut retomber rapidement sur ses pieds. »

Ronnen Harary, cochef de la direction, Spin Master

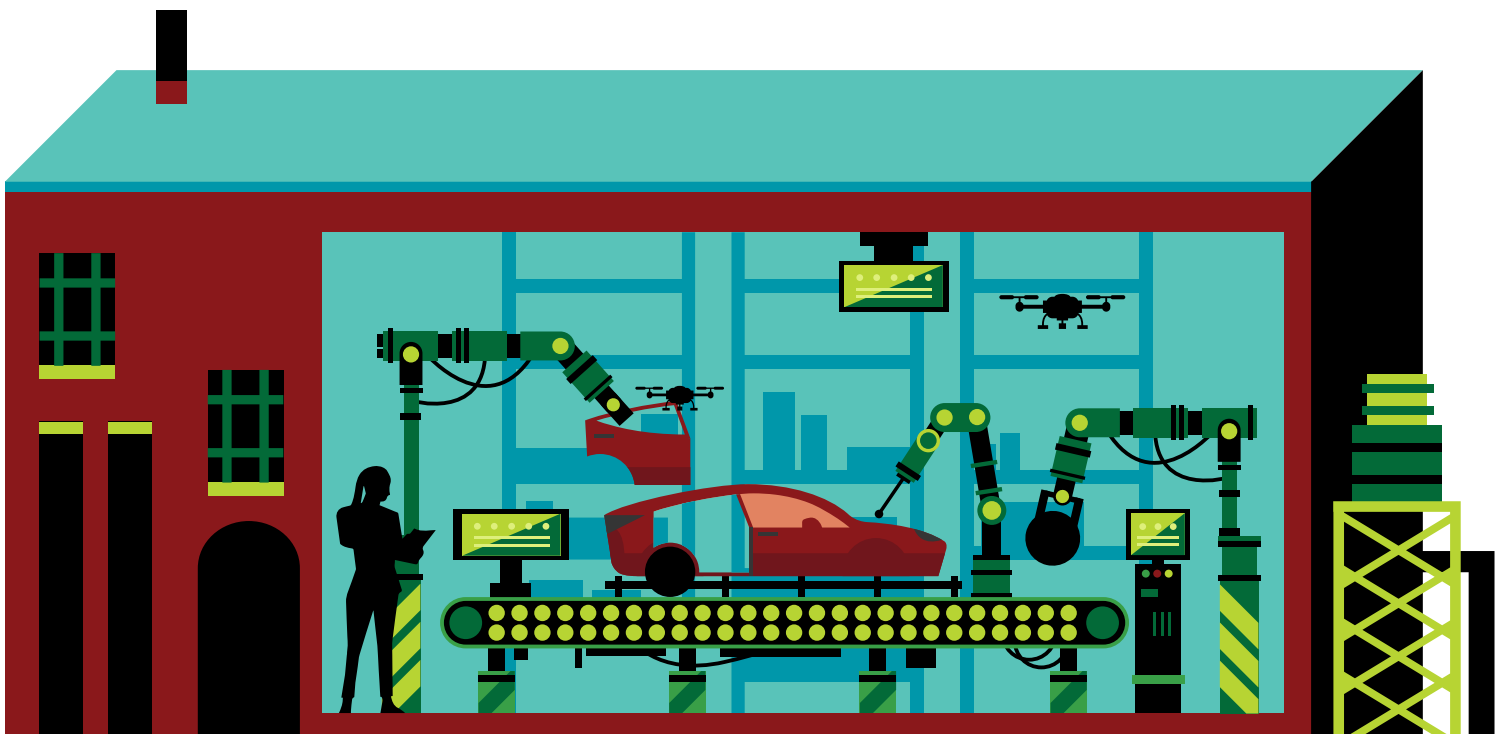
Une approche disciplinée à l'égard de l'innovation pour Spin Master

Spin Master croit qu'il se passe des choses intéressantes à l'extérieur du bureau. Fidèle à sa mission de « rendre la vie plus amusante », Spin Master entretient un impressionnant réseau mondial d'investisseurs et d'innovateurs qui font figure de pionniers dans le monde du divertissement pour enfants et génèrent plus de 3 000 idées chaque année.

Mais il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées. Spin Master a fait de la perturbation perpétuelle une discipline, un facteur essentiel à la survie dans un secteur qui se caractérise par une courte durée de vie des produits. « Nous sommes un peu paranoïaques lorsqu'il s'agit d'élargir notre bassin d'occasions et d'abandonner les activités improductives », indique Ronnen Harary, cochef de la direction.

Lorsqu'un produit bat de l'aile, Spin Master agit rapidement pour le remplacer. Grâce à son processus d'innovation de la marque de 36 mois, l'entreprise prédit et évalue de façon continue le développement de ses produits et s'assure de conserver un bassin de produits intéressants.

Et si une idée géniale ne fonctionne pas? M. Harary affirme que personne n'est pointé du doigt. L'entreprise réaffecte promptement ses ressources et mise sur la prochaine grande innovation. « Dans notre domaine, il faut retomber rapidement sur ses pieds. »



« Voulant gérer les risques, les entreprises évitent généralement de sortir des sentiers battus. Il est important de discerner des occasions potentiellement positives et de prendre le temps de faire des essais, de se reprendre et de construire. »

Mark Little, chef de l'exploitation, Suncor

Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Elles font piètre figure dans ce domaine. Bon nombre d'entre elles ont du mal à mettre en place les éléments culturels nécessaires pour faire naître les perturbations, et n'ont pas les processus et les systèmes nécessaires pour les ancrer profondément dans leurs habitudes.

Nos plus grandes entreprises hésitent à adopter de nouveaux modes de pensée et à remettre en question le statu quo.

En ce qui a trait à la création d'une culture résiliente et innovante, 62 % des entreprises canadiennes que nous avons sondées indiquent qu'elles possèdent une culture ouverte aux nouvelles idées et façons de faire. Cependant, en examinant ces aspects de plus près, nous avons découvert que seulement 35 % des très grandes entreprises ont signalé qu'elles étaient ouvertes dans une « large mesure », par rapport à 65 % des plus petites entreprises (figure 3)²¹.

Lorsqu'il s'agit d'accepter l'échec, les entreprises canadiennes ne pratiquent pas nécessairement ce qu'elles prêchent.

Les répondants des plus hauts échelons (hauts dirigeants et directeurs principaux) estimaient que les leaders parlaient ouvertement de l'échec, alors que les cadres intermédiaires étaient beaucoup moins susceptibles d'être d'accord avec cette affirmation (37 %) (figure 4). Les leaders que nous avons interrogés étaient sensibilisés à cette situation. « On dit qu'il est acceptable d'essayer et d'échouer, jusqu'à ce que l'on échoue. À ce moment-là, l'échec devient inacceptable. La

mentalité de l'échec vu comme la fin d'une carrière doit changer si les entreprises veulent innover. »

L'innovation en tant que discipline continue de donner du fil à retordre aux entreprises.

Quarante-deux pour cent des répondants au sondage ont décrit leur entreprise comme une organisation qui consacre constamment des ressources à l'élaboration de solutions novatrices, mais peu d'entreprises ont indiqué avoir implanté des processus destinés à mettre à l'essai et à accroître les innovations (figure 5). Ces résultats cadrent avec l'étude publiée par Deloitte plus tôt cette année, qui révélait que seulement 6 % des entreprises canadiennes ont augmenté leurs capacités d'innovation au point où elles peuvent être considérées comme de réelles compétences organisationnelles²².

Mark Little, chef de l'exploitation de Suncor, a attiré notre attention sur la nécessité d'intégrer l'innovation en tant que discipline opérationnelle dans toute organisation : « Voulant gérer les risques, les entreprises évitent généralement de sortir des sentiers battus. Il est important de discerner des occasions potentiellement positives et de prendre le temps de faire des essais, de se reprendre et de construire. »

Cette approche a récemment permis à Suncor de réaliser une percée importante, soit la mise en œuvre de camions autonomes. Il s'agissait de la première utilisation réussie de cette technologie dans le cadre de l'exploitation de matières meubles telles que les sables bitumineux, dans un climat nordique. « Cette technologie, en plus de réduire les coûts et de renforcer la sécurité, diminue nos émissions globales; il s'agit réellement d'une situation gagnante pour tous. »



42%

des répondants au sondage ont décrit leur entreprise comme une organisation qui consacre constamment des ressources à l'élaboration de solutions novatrices.



19%

des entreprises ont indiqué qu'elles avaient mis en œuvre des processus pour tester et promouvoir les innovations.

Figure 3 : Les grandes entreprises ont du mal à mettre en place une culture ouverte aux nouvelles idées

Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle « une culture ouverte aux nouvelles idées et façons de faire »?

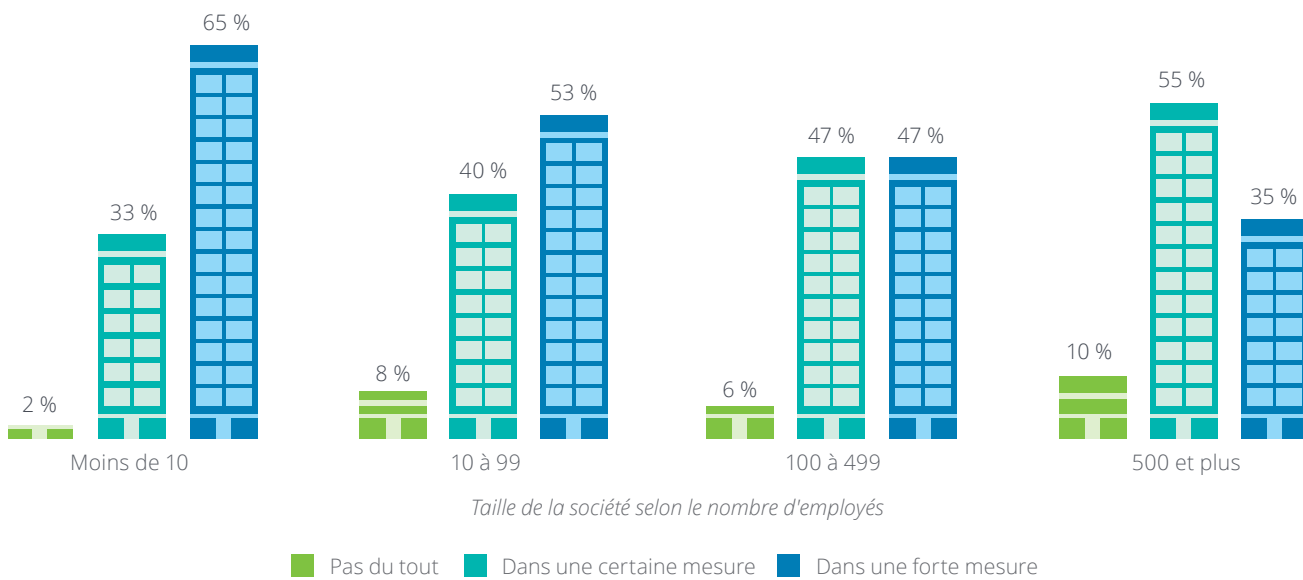


Figure 4 : Parler des échecs

Dans quelle mesure l'énoncé « parle ouvertement de l'échec ou des obstacles » convient-il pour décrire l'équipe de direction de votre organisation?

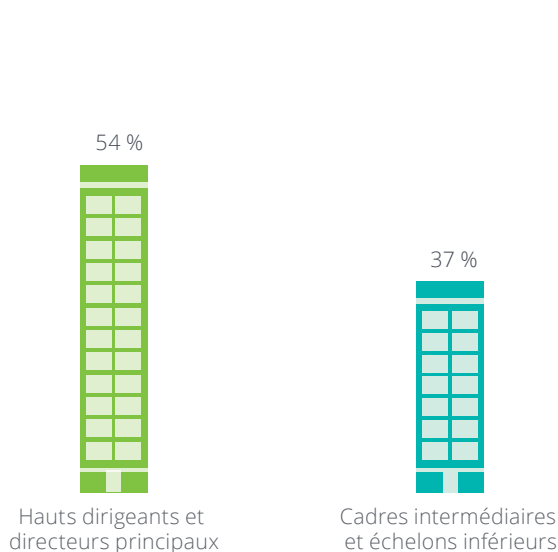
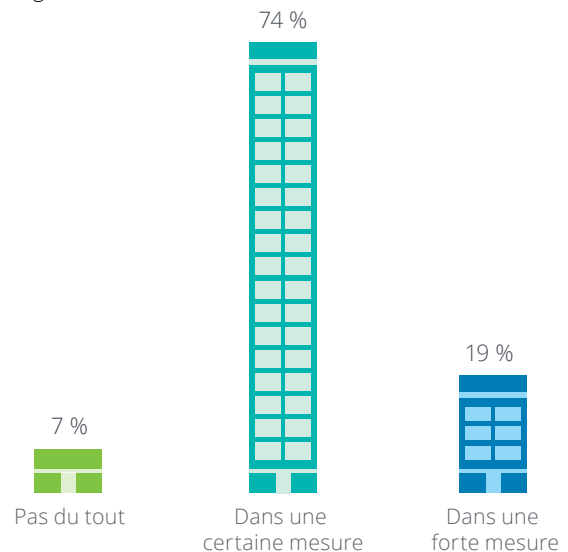


Figure 5 : Seulement une entreprise canadienne sur cinq met à l'essai les nouvelles améliorations à petite échelle

Dans quelle mesure votre organisation « met-elle à l'essai les améliorations à petite échelle avant de les mettre en œuvre à plus grande échelle »?





S'attaquer aux décisions difficiles

Reconnaissez que vous devrez faire des choix difficiles pour assurer votre réussite à long terme. En effet, pour s'adapter à un environnement plus concurrentiel qui évolue plus rapidement, les entreprises devront trouver des moyens de lutter contre l'incertitude que cela entraîne. Elles devront adopter une vision à long terme et faire des choix pour l'avenir lointain.

Qu'est-ce qui attend les entreprises?

Pour les dirigeants d'entreprise, la nécessité de prendre des décisions difficiles n'a rien de nouveau. Cependant, le rythme accéléré des changements et la concurrence accrue les contraignent à prendre des décisions plus rapidement, en ayant moins de temps pour recueillir des renseignements et déterminer la marche à suivre. La complexité croissante du milieu des affaires fait en sorte que de nombreux dirigeants éprouvent de l'incertitude face à l'avenir. En fait, lorsque nous avons sondé plus de 730 dirigeants au milieu de 2017, 49 % d'entre eux ont indiqué qu'il serait plus difficile d'assurer la réussite à long terme d'une entreprise dans le futur²³.

Face au changement et à l'incertitude, il est tout à fait normal de remettre les décisions à plus tard, jusqu'à ce que tout soit plus clair. Mais le problème, c'est que cette réalité va persister. Les entreprises doivent modifier leur approche en se concentrant plus que jamais sur le long terme et en relevant activement les défis importants qui se profilent à l'horizon, selon leurs propres conditions. Elles ne peuvent pas se permettre d'attendre jusqu'à ce qu'elles soient obligées d'agir, car il serait déjà trop tard.

Posséder une vision à long terme sera un

important antidote à l'ambiguïté. Il est plus facile de prendre des décisions lorsque la stratégie est clairement définie. Pourtant, le plan quinquennal est nettement désuet, dans un contexte où les décisions doivent être prises rapidement et où l'avenir à moyen terme est nébuleux. Aussi, les leaders doivent pallier le manque de vision. Ils doivent être en mesure de réfléchir à long terme et d'élaborer des stratégies

prospectives fondées sur une solide compréhension de la façon dont le monde qui les entoure évolue. Pour éviter d'être pris au dépourvu par des perturbations, ils doivent adapter leur échéancier pour se projeter encore plus loin dans le futur (au-delà du plan quinquennal), tout en privilégiant une souplesse à court terme afin de saisir les occasions qui se présentent dans l'immédiat (voir *Linamar*).

Prendre de petits paris audacieux et judicieux qui porteront des fruits à long terme.

Les entreprises ne peuvent pas présumer qu'elles pourront continuer de compter sur leur formule gagnante ou leur avantage unique sur le marché. Les entreprises prospères reconnaîtront le besoin de faire des investissements qui ne produisent pas des retombées immédiates. David Labistour, chef de la direction de Mountain Equipment Co-Op, détaillant spécialisé dans les articles de plein air, explique ce phénomène : « Nous vivons à une époque où il n'est plus possible de tout risquer. Les choses vont trop vite. Il faut plutôt déterminer petit à petit l'intérêt du marché et passer progressivement au prochain niveau. Je crois que les entreprises devront s'habituer à prendre constamment de petits paris. Elles ne savent pas lesquels donneront des résultats, mais il y en aura. »

Linamar adopte une vision à long terme

Linamar Corporation a fait beaucoup de chemin depuis ses modestes origines d'atelier dans le sous-sol de son fondateur, Frank Hasenfratz. L'actuelle chef de la direction, Linda Hasenfratz, attribue principalement la réussite de l'entreprise à sa capacité de prendre les décisions difficiles qui tracent la voie de sa réussite future. Grâce à ces décisions, Linamar est en bonne posture pour saisir les occasions qui se présentent.

Chez Linamar, les prévisions sur cinq à dix ans sont considérées comme une planification à court terme. L'entreprise a mis en place un plan sur 100 ans, ce qui modifie complètement la façon dont les dirigeants prennent des décisions. Citons, à titre d'exemple, la récente tendance du secteur manufacturier à délocaliser la main-d'œuvre dans des pays à moindre coût. Linamar estime qu'il s'agissait d'une stratégie à trop court terme.

« Pour nous, ce n'était pas une bonne idée de perturber une entreprise mature et florissante pour espérer réaliser 15 années d'économies de main-d'œuvre, sans aucune garantie », a indiqué Mme Hasenfratz. Depuis, les coûts de main-d'œuvre ont grimpé rapidement dans plusieurs de ces pays. En ne cédant pas à la pression de déplacer la production à l'étranger, Linamar a préservé de précieuses ressources – particulièrement les heures consacrées par ses leaders – et a gardé le cap sur l'augmentation de sa valeur ajoutée plutôt que de miser sur les économies de coûts.

« Nous vivons à une époque où il n'est plus possible de tout risquer. Les choses vont trop vite. Il faut plutôt déterminer petit à petit l'intérêt du marché et passer progressivement au prochain niveau. Je crois que les entreprises devront s'habituer à prendre constamment de petits paris. Elles ne savent pas lesquels donneront des résultats, mais il y en aura. »

David Labistour, chef de la direction, Mountain Equipment Co-Op



« La gestion d'une grande organisation demande une planification sur des années et des années dans le futur. Mais, vous ne pouvez pas y arriver à moins d'obtenir de bons résultats trimestriels. C'est l'équilibre important entre planifier à long terme et agir aujourd'hui. »

Michael Medline, président et chef de la direction d'Empire et de Sobeys, sa filiale en propriété exclusive

Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Trop peu d'entre elles se préparent activement à l'avenir et font aujourd'hui les investissements nécessaires pour assurer leur réussite à long terme.

Elles adoptent une vision à long terme, mais ne mettent pas l'accent sur les mesures de suivi.

La moitié des répondants au sondage ont décrit leur entreprise comme une organisation qui adopte une vision à long terme; dans l'ensemble, les entreprises ont indiqué que la valeur à long terme influe davantage sur la prise de décisions que les pressions à court terme (figure 6). En revanche, seulement 38 % des répondants ont indiqué que leur équipe de direction se prépare activement aux défis de demain (figure 7).

« La gestion d'une grande organisation demande une planification sur des années et des années dans le futur. Mais, vous ne pouvez pas y arriver à moins d'obtenir de bons résultats trimestriels. » explique Michael Medline, président et chef de la direction d'Empire et de Sobeys, sa filiale en propriété exclusive. « C'est l'équilibre important entre planifier à long terme et agir aujourd'hui. »

Elles ne prennent pas les petits paris qu'il faut pour pouvoir se diversifier et se réorienter lorsqu'elles traversent une période difficile.

Bon nombre des dirigeants que nous avons interrogés ont souligné l'importance de prendre constamment de

petits paris, même en période difficile, et surtout lorsque l'organisation domine le marché. Les investissements effectués par les entreprises pour accroître leurs compétences sont étroitement liés à leur capacité de se perturber elles-mêmes, et ces compétences deviennent essentielles lorsque l'organisation doit se réorienter.

Bon nombre des personnes que nous avons interrogées ont insisté sur le fait que lorsque vous tenez le haut du pavé, vous devez investir dans les occasions et les domaines complémentaires qui se présentent à vous. Comme l'a affirmé l'une des personnes que nous avons interviewées : « Nourrissez de nouvelles occasions pendant quelques années et elles pourraient être porteuses d'avenir pour vous. »

Malheureusement, trop peu d'entreprises canadiennes adoptent une vision à long terme à l'égard de leurs investissements; seulement 20 % d'entre elles ont indiqué qu'elles investissent dans des produits et services qui ne seront pas mis en marché avant au moins un an (figure 8). Il est particulièrement préoccupant de constater que seulement 35 % des organisations indiquent qu'elles consacrent des investissements élevés à l'élaboration de nouveaux produits ou services, ce qui suggère que la majorité d'entre elles croient qu'elles peuvent continuer à compter sur ce qui a fonctionné pour elles par le passé (figure 9).



50%

des répondants au sondage ont décrit leur entreprise comme une organisation qui adopte une vision à long terme; dans l'ensemble, les entreprises ont indiqué que la valeur à long terme influe davantage sur la prise de décisions que les pressions à court terme.



38%

des répondants ont indiqué que leur équipe de direction se prépare activement aux défis de demain.

Figure 6 : Les entreprises affirment que la valeur à long terme influe davantage sur la prise de décisions quotidiennes que les retombées financières à court terme

Dans quelle mesure la « valeur à long terme de l'organisation » et les « retombées financières à court terme » influent-elles sur la prise de décisions quotidiennes au sein de votre organisation?

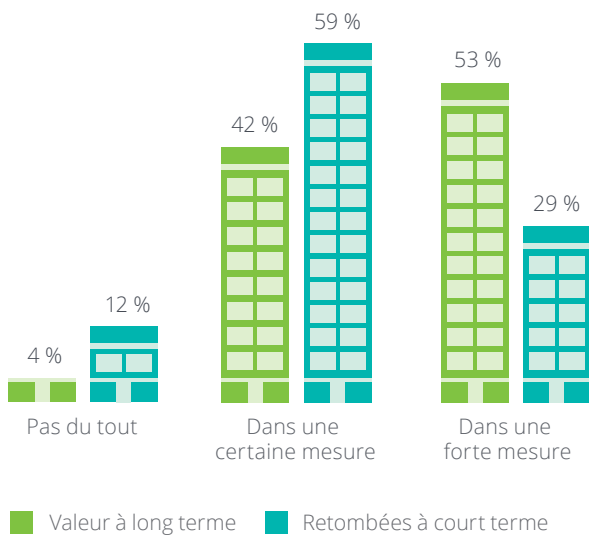


Figure 7 : Moins de la moitié des entreprises indiquent que leurs dirigeants se préparent activement aux défis à venir

Dans quelle mesure l'énoncé « se prépare activement aux défis à venir » convient-il pour décrire l'équipe de direction de votre organisation?

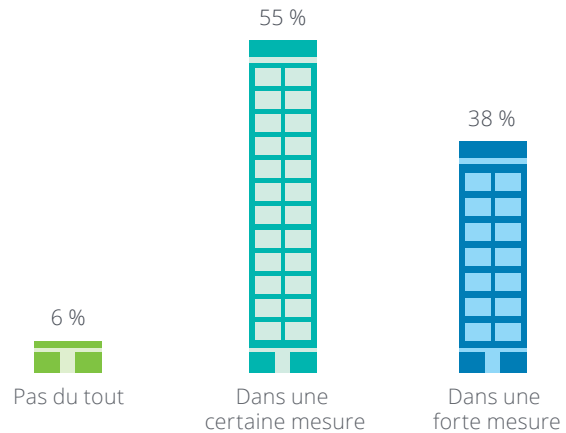


Figure 8 : Les entreprises n'adoptent pas une vision à long terme à l'égard des investissements

Dans quelle mesure votre organisation réserve-t-elle consciemment « des fonds pour des produits ou services » qui ne seront pas mis en marché avant plus d'un an?

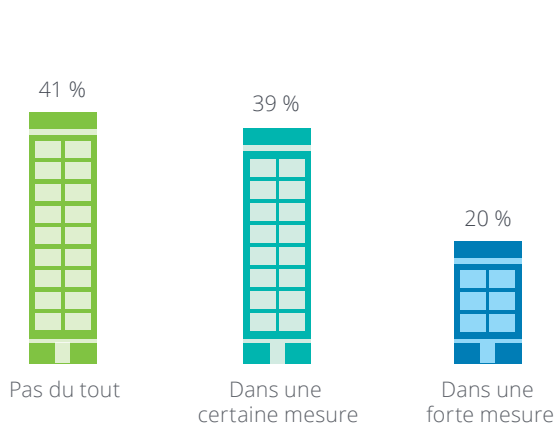
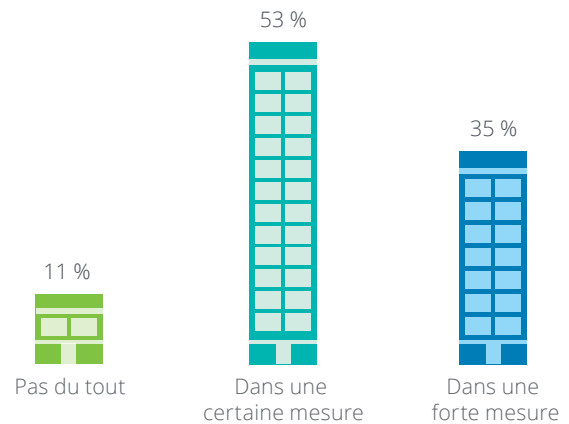


Figure 9 : Bon nombre d'entreprises n'investissent pas du tout dans de nouveaux produits et services

Dans quelle mesure votre organisation investit-elle des ressources « au développement et à la mise en œuvre de nouveaux produits ou services »?





Cultiver ses racines

Pour aspirer à un succès durable, il faut mettre en place des racines suffisamment solides et profondes pour soutenir une croissance robuste et surmonter sans relâche les difficultés. Les entreprises doivent examiner leurs propres racines d'un œil critique et sous un angle prospectif, afin de déterminer les éléments qu'elles vont renouveler, modifier ou créer. Nous croyons que, à cette fin, les entreprises doivent cultiver les liens avec leurs clients et leur capacité de mobiliser les gens et la technologie.

Qu'est-ce qui attend les entreprises?

Les clients

Il y a longtemps que les entreprises ont pris conscience de l'importance d'enchanter la clientèle²⁴. Cependant, la numérisation et la disponibilité des données ont changé la façon dont les entreprises interagissent avec les clients, ce qui a vraiment propulsé la notion du « marketing ciblé ».

Les entreprises les plus habiles à prévoir les besoins des clients auront une longueur d'avance.

L'attrait du service personnalisé a amené les clients à confier leurs données aux entreprises qui leur fournissent des produits et des services pertinents et utiles²⁵. Ces mêmes technologies ont abaissé les obstacles à l'entrée des concurrents qui cherchent à attirer des clients en leur proposant des offres mieux adaptées à leurs besoins. C'est l'une des façons dont des entreprises comme Amazon rivalisent avec des concurrents bien établis²⁶.

Les entreprises fructueuses utilisent activement les outils numériques, les données et l'analytique prévisionnelle pour en apprendre davantage sur leurs clients et améliorer l'expérience qu'elles leur font vivre. Toutefois, le pouvoir des données repose sur leur capacité d'éclairer la prise de décisions et d'améliorer les résultats. Pour créer un lien profond avec les clients, les entreprises doivent activement être en mesure de transformer les perspectives en actions concrètes.

Les gens et la technologie

De plus en plus, les entreprises rivalisent en mettant de l'avant leurs idées et leur savoir-faire²⁷; mais leur tendance à considérer les gens et la

technologie comme des actifs distincts et opposés les empêche de réaliser le plein potentiel de leurs investissements à cet égard²⁸.

Il faudra absolument dégager la valeur à la jonction de la technologie et des talents.

Dans la plupart des cas, les entreprises possèdent déjà les matières premières nécessaires pour réussir : les gens et la technologie. C'est la capacité d'une entreprise à les mobiliser conjointement qui suscitera la créativité et l'innovation²⁹.

De nos jours, une entreprise ne peut pas compter seulement sur la technologie ou sur les gens pour prendre les devants. Sans technologie, les humains ne peuvent espérer traiter l'information et prendre des décisions au rythme imposé par la concurrence mondiale. Inversement, à l'heure actuelle, les technologies ne peuvent remplacer le jugement, l'empathie et l'intelligence des humains³⁰. Aussi, dans l'avenir prévisible, ils devront coexister.

Pour tirer profit de cette réalité, les dirigeants d'entreprise devront créer des environnements qui favorisent la relation de symbiose entre les humains et les machines, en jumelant leurs forces pour repousser les limites³¹.

Les entreprises pourront concrétiser cette synergie en évitant de s'enliser dans leurs mauvaises habitudes : entreprendre des mises en œuvre fragmentaires de la technologie, investir dans la R&D ou les technologies émergentes sans but précis, et plus insidieusement, ne pas investir suffisamment dans leurs gens³².

Réunir les gens et les technologies chez Four Seasons

L'industrie hôtelière n'échappe pas aux perturbations causées par la technologie, l'essor de nouveaux concurrents en ligne comme Airbnb en étant un bon exemple. Pour demeurer un chef de file dans le secteur, la chaîne Four Seasons reconnaît l'importance de continuer d'investir dans ce qui a toujours été sa force, ses gens, tout en introduisant les avancées technologiques dont elle a besoin pour rester concurrentielle dans le monde numérique d'aujourd'hui.

De nos jours, la clientèle s'attend à un service extrêmement personnalisé, ce qui nécessite des investissements dans la technologie qui permettront à Four Seasons de communiquer avec ses clients de façon inédite et novatrice. Des investissements récents comportent un nouveau système exhaustif de gestion des relations avec la clientèle et une fonction mobile de clavardage omnicanal qui effectue la traduction en plus de 100 langues.

Mais le véritable facteur de différenciation, c'est le personnel.

Four Seasons sait que ce sont les gens qui assurent la qualité du service et de l'expérience client qui rendent le séjour mémorable. « Nos gens sont notre principal atout, et nous nous engageons à créer un environnement de travail où les employés peuvent exceller et fournir le plus haut niveau de service à nos clients », explique John Davison, vice-président directeur et chef des finances de la chaîne Four Seasons Hotels and Resorts. « De nos jours, ce service est rehaussé par la technologie, ce qui nous permet de mieux connaître nos clients et de répondre à leurs besoins. Chez Four Seasons, la technologie ne remplacera jamais les gens, mais elle leur permettra de faire ce qu'ils font de mieux : offrir aux clients le service de calibre mondial pour lequel la chaîne Four Seasons est reconnue mondialement. »

« Nos gens sont notre principal atout, et nous nous engageons à créer un environnement de travail où les employés peuvent exceller et fournir le plus haut niveau de service à nos clients. »

John Davison, vice-président directeur et chef des finances, Four Seasons Hotels and Resorts



« Nous sommes au cœur d'une révolution technologique. Pour croître et prospérer, les organisations doivent impérativement investir tant dans les technologies émergentes qui amélioreront la vie de leurs clients que dans leurs employés qui dirigeront l'organisation et la feront progresser. Ces deux investissements doivent aller de pair pour que la magie opère. »

Joe Natale, président et chef de la direction, Rogers Communications

Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Au pays, le faible niveau d'investissement dans les talents et la technologie continue d'être alarmant. Peu d'organisations canadiennes obtiennent activement des renseignements sur leurs clients, sans parler de les transformer en mesures concrètes.

Elles servent les clients sans vraiment les comprendre. Même si la moitié des entreprises canadiennes sondées affirment qu'elles investissent pour créer une expérience client hors pair, seulement 26 % d'entre elles indiquent qu'elles effectuent des recherches poussées sur leurs clients (figure 10). Autrement dit, les entreprises ne portent pas nécessairement toute l'attention qu'elles devraient à la veille informationnelle et au développement des affaires.

Fait intéressant, celles qui investissent dans leurs gens sont beaucoup plus susceptibles d'investir dans l'expérience client (figure 11). Ces entreprises comprennent sans doute le lien important entre le fait de permettre à leurs gens de réaliser leur plein potentiel et celui d'offrir un meilleur service à la clientèle (voir *Four Seasons*).

Elles ne sont pas en bonne posture pour mobiliser les gens ou la technologie.

Moins de la moitié ont indiqué qu'elles font les investissements nécessaires dans les gens et la technologie pour s'assurer de réussir dans le futur. Seulement 37 % des entreprises affirment qu'elles consacrent énormément de ressources au perfectionnement des talents, et seulement 45 % d'entre elles investissent massivement dans les technologies qui, selon elles, aideront leur entreprise à prendre une longueur d'avance (figure 12).

Bon nombre d'entreprises prétendent que les gens constituent leur avantage concurrentiel, mais peu d'entre elles investissent en eux.

Soixante-deux pour cent des sociétés canadiennes ont indiqué que leurs gens constituaient un avantage concurrentiel, sans toutefois investir beaucoup plus que les entreprises qui n'ont pas la même perception (44 % par rapport à 37 %). Nos entrevues ont fait valoir l'importance de combler cet écart. Lorsque nous avons demandé comment Fortis réussirait à durer encore 100 ans, son président et chef de la direction Barry Perry avait une seule réponse : « choisir les bonnes personnes ».



37%

des entreprises affirment qu'elles consacrent énormément de ressources au perfectionnement des talents, et seulement 45 % d'entre elles investissent massivement dans les technologies qui, selon elles, aideront leur entreprise à prendre une longueur d'avance.



26%

d'entre elles indiquent qu'elles effectuent des recherches poussées sur leurs clients.

Figure 10 : Les entreprises canadiennes n'effectuent pas de recherches poussées sur les besoins changeants des clients

Dans quelle mesure votre entreprise « mène-t-elle des recherches et des consultations approfondies pour comprendre les besoins changeants de ses clients »?

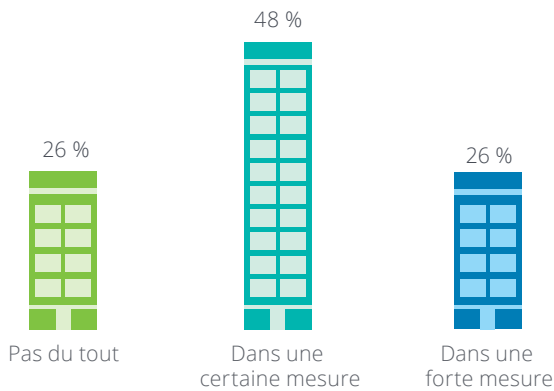


Figure 11 : Le lien entre les gens et les clients

Ressources investies dans « l'amélioration de l'expérience client » par les entreprises qui ont indiqué que « les compétences de leurs gens » constituaient un avantage concurrentiel.

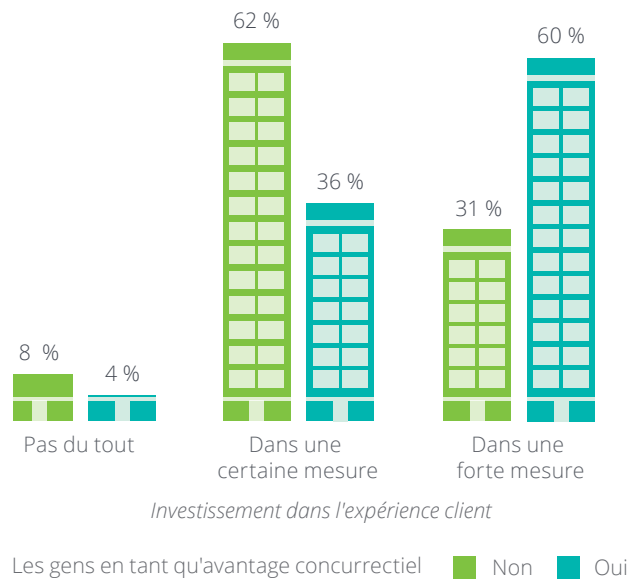
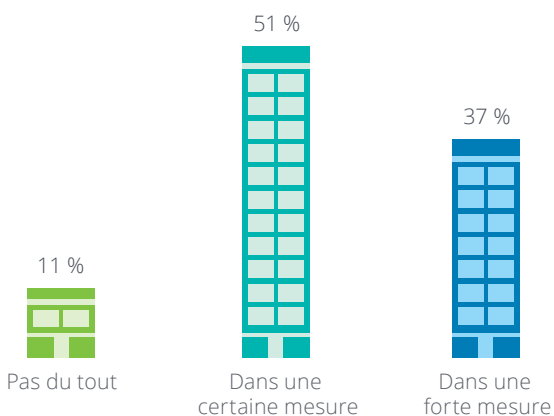
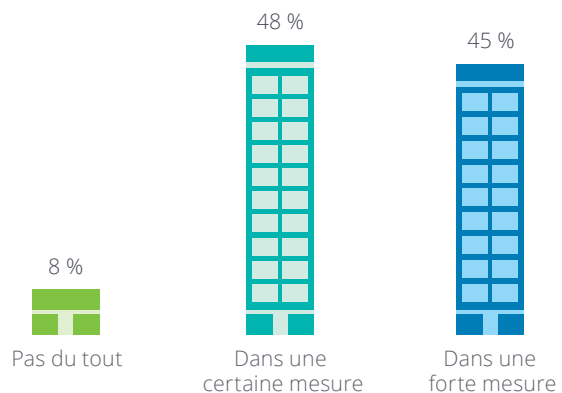


Figure 12 : Les entreprises canadiennes continuent de sous-investir dans les gens et la technologie

Dans quelle mesure votre entreprise investit-elle des ressources dans le « perfectionnement des talents dont elle a besoin pour l'avenir »?



Dans quelle mesure votre entreprise investit-elle des ressources dans « l'adoption ou la meilleure utilisation de la technologie qui permettra à votre entreprise de prendre les devants »?





Concrétiser son objectif et avoir une influence

Pour assurer la réussite durable de l'entreprise, les dirigeants doivent veiller à ce que l'objectif et l'influence se répercutent dans l'ensemble de l'organisation. L'objectif d'une organisation peut devenir un ancrage important en temps de crise et servir de filtre essentiel pour la prise de décisions.

Qu'est-ce qui attend les entreprises?

Depuis des années, les publications d'affaires soulignent l'importance de se doter d'un objectif. Nous savons déjà que cela améliore l'engagement des employés et inspire l'innovation³³. Dans les années à venir, l'objectif jouera un autre rôle important : celui de fondement essentiel à la résilience.

Dans les moments difficiles, les sociétés prospères reviennent à leur objectif.

Lorsqu'elles ne peuvent plus compter sur leur envergure et leur position sur le marché, les entreprises doivent être prêtes à se réorienter plus souvent. Cela se traduit par des décisions plus difficiles et peut-être même de périodes de crise organisationnelle. Compte tenu des nouvelles attentes sociétales, l'objectif doit être clairement défini et ne pas reposer uniquement sur l'aspect lucratif. Nous prédisons que les entreprises dotées d'un objectif bien défini seront plus résilientes face à l'adversité et se remettront plus facilement des épreuves, animées par une raison d'être renouvelée. Grâce à leur vision claire de l'avenir, elles trouvent toujours un moyen de tracer la voie à suivre et de prendre de meilleures décisions sous pression³⁴.

Pour concrétiser l'objectif

organisationnel, les dirigeants auront besoin que leurs gens y adhèrent.

Les avantages associés à l'objectif ne se matérialiseront que si ce dernier est communiqué et compris dans l'ensemble de l'organisation. L'objectif prend forme s'il est incarné par tout un chacun : les décisions prises par les employés au quotidien sont plus susceptibles d'y être conformes et d'aider l'organisation à le réaliser³⁵. À cette fin, la direction doit communiquer les valeurs de l'entreprise de façon claire et fréquente.

En plus de savoir *pourquoi*, les entreprises doivent aussi réfléchir sur *comment* elles exercent leurs activités.

Le rendement financier des entreprises n'est plus le seul critère d'évaluation de l'organisation. Des pressions grandissantes contraignent les dirigeants à prendre en compte l'incidence sociale et environnementale des activités exercées par l'entreprise³⁶. Ce phénomène gagnera en importance dans la course aux talents, puisque les représentants de la génération Y sont soucieux de travailler pour une organisation qui participe positivement à la société, dans une plus large mesure que leurs parents de la génération du baby-boom³⁷.

MEC et l'importance d'avoir un objectif

Le chef de la direction de Mountain Equipment Co-Op (MEC), David Labistour, croit qu'il est de plus en plus difficile de planifier à long terme. Comment MEC compose-t-elle avec l'incertitude croissante? En ne perdant jamais son objectif de vue.

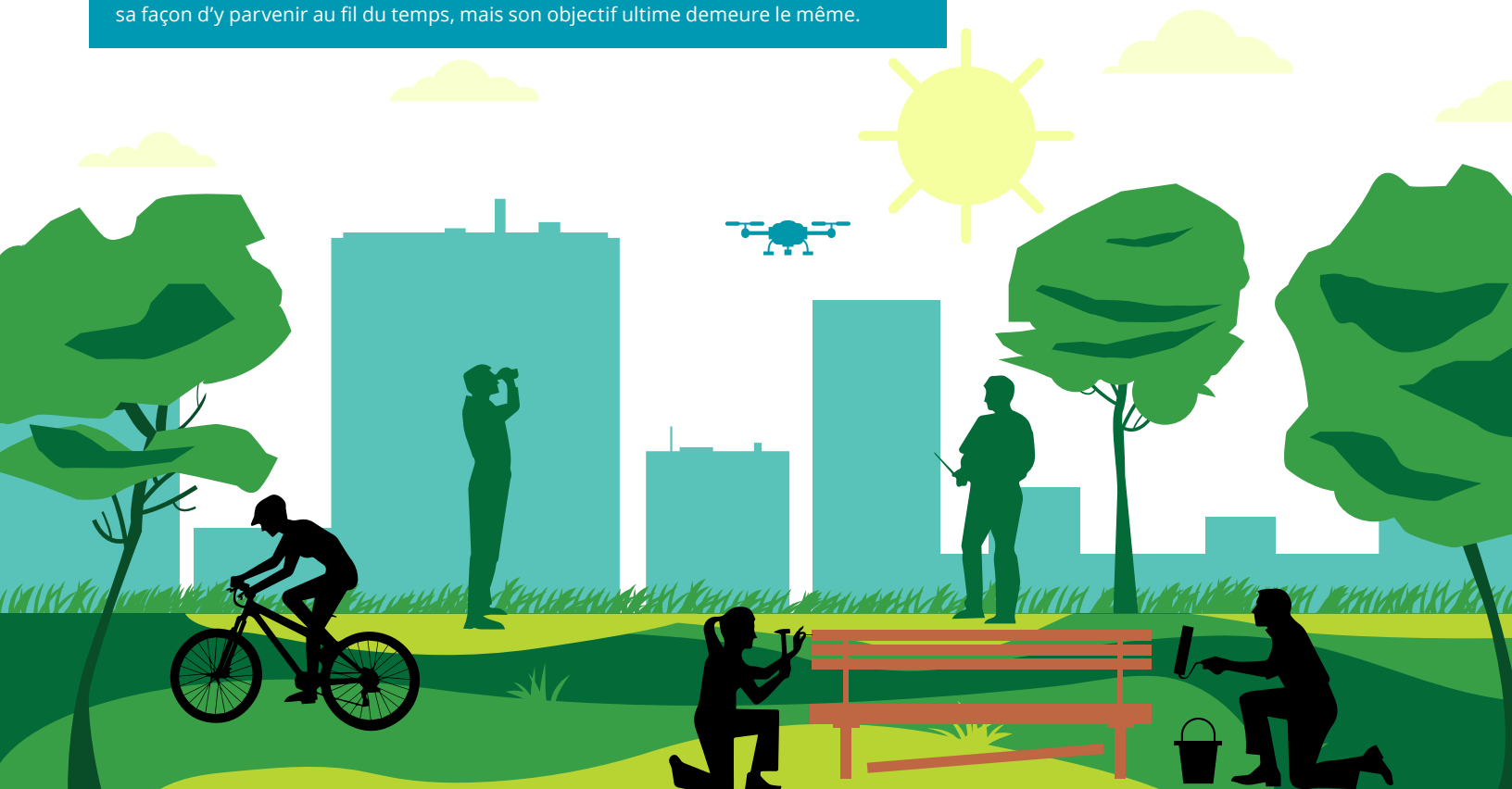
« Nous nous interrogeons constamment sur notre objectif et sur ce que nous voulons devenir dans le futur. Puis, nous nous employons à atteindre ces buts, peu importe les obstacles qui se dressent devant nous en cours de route », soutient-il.

Pour réaliser son objectif – inspirer et amener les gens à adopter un mode de vie actif en plein air – MEC a redéfini ses buts au fil des années, tout en maintenant le cap sur son « étoile du Nord ». Lorsqu'une récente étude de ParticipACTION financée par MEC a révélé que seulement 17 % des adultes canadiens font suffisamment d'exercice, l'entreprise s'est rendu compte qu'elle devait changer de tactique. Elle a reconnu que, pour inciter les Canadiens à pratiquer des activités de plein air, il fallait d'abord les amener à être actifs. Son accent sur les loisirs autonomes en milieu sauvage ne trouvait pas écho auprès de la majorité des Canadiens.

Fort de cette perspective selon laquelle elle devait adopter une approche plus inclusive, MEC a commencé à offrir un plus large éventail d'articles, notamment une plus vaste sélection de produits pour l'intérieur et les milieux urbains, comme des vêtements de yoga. Elle a compris que pour avoir une incidence marquante, il est essentiel d'atteindre la clientèle là où elle se trouve aujourd'hui. MEC pourrait changer sa façon d'y parvenir au fil du temps, mais son objectif ultime demeure le même.

« Nous nous interrogeons constamment sur notre objectif et sur ce que nous voulons devenir dans le futur. Puis, nous nous employons à atteindre ces buts, peu importe les obstacles qui se dressent devant nous en cours de route. »

David Labistour, chef de la direction, MEC



« Maintenant que nous comptons 15 000 employés, il est impossible de tous les rencontrer. Alors, nous faisons appel à un système d'ambassadeurs. Si je peux motiver 20 personnes, elles peuvent en motiver 20 autres, et ainsi de suite. »

Lino A. Saputo Jr., président du conseil d'administration et chef de la direction, Saputo

Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

La bonne nouvelle, c'est que les entreprises canadiennes réussissent assez bien à concrétiser leur objectif et à avoir une influence.

Elles connaissent leur raison d'être organisationnelle.

Plus de la moitié (57 %) des entreprises sondées indiquent qu'elles ont un objectif clair au-delà de la simple génération de revenus (figure 13). C'est aussi ce qui est clairement ressorti de nos entrevues portant sur les mesures que les entreprises prennent aujourd'hui à l'égard de leur objectif et ce qu'elles comptent faire dans le futur.

Les dirigeants croient qu'ils communiquent les valeurs de l'entreprise de façon claire et fréquente.

Près de la moitié des entreprises affirment que leurs dirigeants communiquent leurs valeurs organisationnelles de façon claire et fréquente (figure 14). Cependant, il y a matière à interprétation : seulement 33 % des cadres intermédiaires étaient d'accord avec cette affirmation.

Lors des entrevues, les dirigeants ont parlé ouvertement de la difficulté de communiquer l'objectif, particulièrement dans les grandes entreprises. « Maintenant que nous comptons 15 000 employés, il est impossible de tous les rencontrer », a déclaré Lino A. Saputo Jr., président du conseil d'administration et chef de la direction du géant laitier Saputo. « Alors, nous faisons appel à un système d'ambassadeurs. Si je peux motiver 20 personnes, elles peuvent en motiver 20 autres, et ainsi de suite. »

Lorsqu'il s'agit de conscience sociale, le message passe pour les entreprises canadiennes.

Soixante-deux pour cent des entreprises qui participaient à notre sondage ont classé la valeur communautaire en tête des responsabilités d'une organisation (figure 15).



44 %

des entreprises affirment que leurs dirigeants communiquent leurs valeurs organisationnelles de façon claire et fréquente.



33 %

Cependant, il y a matière à interprétation : seulement 33 % des cadres intermédiaires étaient d'accord avec cette affirmation.

Figure 13 : Les entreprises canadiennes ont un objectif

Dans quelle mesure l'énoncé « a une vision et un objectif clairs au-delà de la simple génération de revenus » convient-il pour décrire l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement?

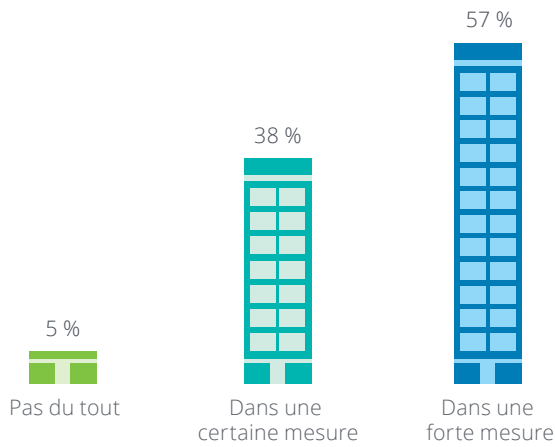


Figure 14 : La direction communique les valeurs de façon claire et fréquente

Dans quelle mesure l'énoncé « communique nos valeurs de façon claire et fréquente » convient-il pour décrire l'équipe de direction de votre organisation?

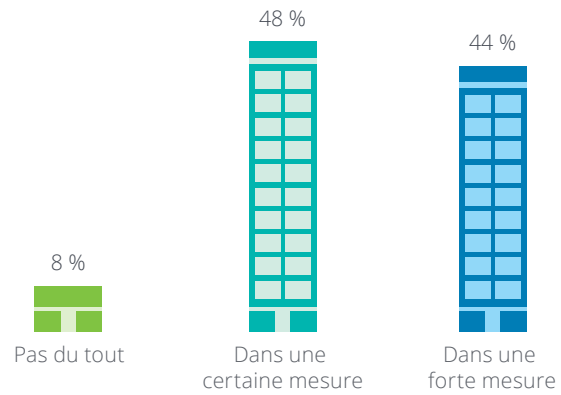
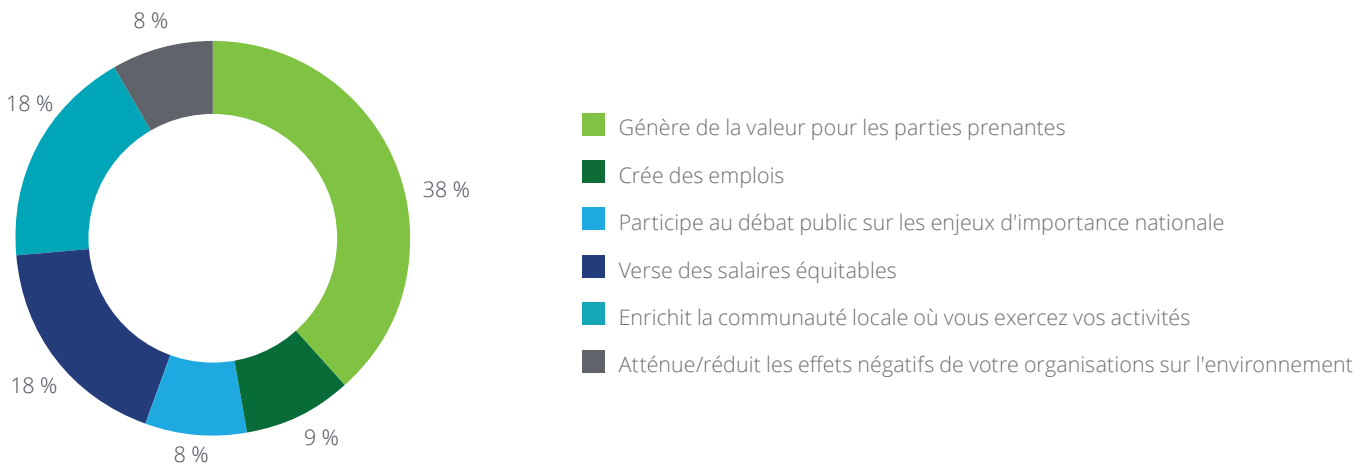


Figure 15 : Les entreprises canadiennes éprouvent un sens des responsabilités envers les collectivités au sein desquelles elles exercent des activités

En ce qui a trait aux responsabilités de votre entreprise, lequel des énoncés suivants classeriez-vous au premier rang?





Affirmer son leadership mondial

L'orientation mondiale revêt une importance unique pour les entreprises canadiennes, étant donné la taille limitée de notre marché national; cependant, peu d'entre elles font le saut à l'étranger pour assurer leur croissance. À mesure que la concurrence mondiale s'intensifie, elles devront accéder aux plus hauts niveaux de la scène internationale pour éviter que le pays reste à la traîne.

« Nous ne voulons pas suivre les règles du jeu. Comme les règles ont été créées par d'autres, à Paris, à New York ou à Londres, nous sommes condamnés à être des exécutants si nous y adhérons. Comment aller de l'avant si nous ne sommes pas les meneurs? En créant nos propres règles du jeu et en étant des perturbateurs. »

Jean-Christophe Bédos,
président et chef de la
direction, Birks

Qu'est-ce qui attend les entreprises?

Des études ont maintes fois démontré que les entreprises qui exportent sont plus productives et résilientes³⁸. Compte tenu de l'évolution de la dynamique commerciale qui fait passer le pouvoir économique de l'Occident à l'Orient et de la mondialisation accrue de l'innovation, la dimension internationale est plus importante que jamais. Malgré les avantages connus de la mondialisation, qui s'impose de plus en plus, seulement 3,6 % des entreprises canadiennes recourent à l'exportation³⁹.

Les chefs de file mondiaux se détachent du peloton. Les recherches démontrent que les sociétés qui repoussent les frontières de l'innovation à l'échelle mondiale s'appuient sur les meilleurs talents au monde et sur une technologie de pointe pour réinventer leur secteur⁴⁰. Ces entreprises jouent un rôle essentiel pour faire rayonner l'innovation au sein de leur propre territoire. Les pays qui veulent progresser ont besoin d'un plus grand nombre d'entreprises qui repoussent les frontières de la productivité mondiale.

Ce n'est pas seulement une question de ventes; il s'agit aussi de diffuser des connaissances et de créer des réseaux.

Les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus ont insisté sur le fait qu'une orientation mondiale ne se résume pas à exporter des biens et des services. Une entreprise qui est à l'aise de naviguer dans des eaux internationales a accès à un ensemble étendu d'idées, de réseaux et de partenariats qui sont si essentiels dans une économie de l'innovation. Heureusement, il n'a jamais été aussi facile de collaborer avec les autres à l'échelle mondiale et d'accéder aux meilleures réflexions et innovations.

Vous n'avez pas besoin de quitter le Canada pour vous mondialiser.

Les obstacles à franchir pour atteindre les consommateurs et les partenaires ont été abaissés. La présence physique dans un marché donné n'est plus nécessaire; en effet, les services en ligne représentent 2,8 billions de dollars en commerce international⁴¹. Les organisations canadiennes peuvent décider de voir cette réalité soit comme une difficulté, où d'autres entreprises empiètent plus facilement sur leur territoire, soit comme une occasion de se démarquer sur l'échiquier mondial.

Birks : la définition du luxe au Canada

Exercer ses activités sur le marché canadien des produits de luxe comporte son lot de défis. Lorsque Jean-Christophe Bédos, président et chef de la direction de Birks, s'est joint à la société, il a pris conscience du conflit inhérent entre l'image d'une marque de luxe et l'identité canadienne. Le luxe suppose une certaine exclusivité et un caractère distinctif, alors que l'inclusion et l'égalité sont au cœur des valeurs canadiennes. Aussi, Birks a adopté une approche différente, axée sur une définition du luxe exclusive au Canada.

Pour son image, la société s'est inspirée du paysage – feuilles d'érable, lacs d'eau douce, neige – en tentant de rendre sa fraîcheur et sa pureté. Elle s'est aussi efforcée de capter les traits de caractère, plus particulièrement la gentillesse, l'amabilité et le sourire des gens. Elle a ensuite mis l'accent sur les occasions spéciales, évoquant le bonheur que de nombreux Canadiens ont ressenti au fil du temps en recevant (ou en offrant) une boîte bleue de Birks.

Ce bijoutier canadien jouit également d'un atout unique. Peu de concurrents peuvent affirmer qu'ils utilisent des diamants d'origine locale. Comme c'est le cas pour un bon vin, le « terroir » canadien et la preuve du lieu de provenance se révèlent une puissante proposition de valeur pour les consommateurs.

Sur la scène mondiale, Birks est consciente d'être avant-gardiste dans son secteur, mais elle sait aussi qu'elle présente des particularités qui la différencient. « Nous ne voulons pas suivre les règles du jeu. Comme les règles ont été créées par d'autres, à Paris, à New York ou à Londres, nous sommes condamnés à être des exécutants si nous y adhérons. Comment aller de l'avant si nous ne sommes pas les meneurs? En créant nos propres règles du jeu et en étant des perturbateurs », indique M. Bédos.

Comment les entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Elles ont l'occasion d'affirmer leur leadership mondial, mais pour ce faire, elles devront intensifier leurs efforts. Des cinq comportements, c'est celui où le monde des affaires canadien obtient les résultats les moins bons.

Peu d'entreprises explorent activement les occasions mondiales; la moitié d'entre elles ne les explorent pas du tout.

Les dirigeants que nous avons interrogés nous ont indiqué qu'une orientation mondiale signifie plus que des ventes internationales. De plus en plus, il s'agit d'accéder à des réseaux d'innovation et de conclure le genre de partenariats dont les entreprises auront besoin pour rivaliser. Par contre, seulement 22 % des répondants au sondage ont indiqué qu'ils consacrent des quantités importantes de temps et de ressources à l'exploration de nouveaux marchés et d'occasions à l'extérieur du Canada (figure 16). Ce qui est sans doute plus préoccupant, c'est que 48 % d'entre eux affirment qu'ils n'explorent aucune occasion à l'échelle internationale.

Pour prendre les devants, les entreprises canadiennes doivent travailler sans relâche pour étendre leurs réseaux mondiaux et avoir accès à de nouvelles idées, à des talents de premier plan et à des partenaires potentiels. Le détaillant alimentaire et pharmaceutique Loblaw exerce peut-être son activité exclusivement au Canada, par exemple, mais cela ne l'empêche pas de regarder ce qui se fait à l'étranger pour trouver d'excellentes idées à explorer sur le marché national.

« L'équipe de direction est souvent en contact avec des entreprises canadiennes et mondiales pour parler de solutions d'avant-garde. Nous avons récemment visité la Silicon Valley, où nous avons rencontré des entreprises qui nous ont appris beaucoup sur l'agilité et le service axé sur le client, a affirmé Sarah Davis, présidente de Loblaw. Nous voulons nous mettre au défi d'envisager de nouvelles façons de voir les choses, peu importe d'où elles viennent. »



« Je crois que le fait d'être une entreprise canadienne – et de ne pas avoir peur de l'affirmer – est un élément clé de notre réussite partout dans le monde. Nous sommes fiers de proposer des produits 'faits au Canada' et sommes un ardent défenseur de l'image de marque du Canada sur la scène mondiale. Je crois que, trop souvent, les entreprises canadiennes font fi de cet avantage concurrentiel et ratent des occasions, alors que le monde adore le Canada, surtout par les temps qui courent. »

Dani Reiss, président et chef de la direction, Canada Goose

Nous devons tirer parti de nos forces et surmonter les obstacles qui nous freinent.

Les dirigeants que nous avons interrogés nous ont dit que les entreprises canadiennes doivent faire mieux pour tirer profit des domaines où le pays possède un avantage. Selon eux, la main-d'œuvre diversifiée et très éduquée constitue un atout. Et la moitié des répondants au sondage ont décrit leur entreprise comme une organisation qui rassemble divers points de vue pour résoudre des problèmes épineux (figure 17).

Nous avons aussi demandé ce qui retient les entreprises canadiennes de participer plus activement aux marchés mondiaux. Bien entendu, il a été question d'aversion au risque. Soixante-trois pour cent des répondants au sondage ont décrit leurs dirigeants comme étant plutôt réticents à prendre des risques, alors que 16 % ont indiqué que leurs dirigeants avaient une forte aversion au risque (figure 18). Par contre, bon nombre des personnes interrogées ont suggéré que le seul facteur qui nous retient est la tendance des Canadiens à douter d'eux-mêmes (voir *L'avantage du Canada*).

L'avantage du Canada

Les personnes interrogées soutiennent que de nombreux éléments jouent en faveur de notre pays. À bien des égards, le moment est très propice d'être Canadien sur la scène mondiale. De nos jours, le Canada jouit d'une image de marque reluisante. Malgré les turbulences internationales, le Canada suscite le respect et l'admiration, et notre marque en tant que pays a un certain cachet. Nous possédons une main-d'œuvre compétente et éduquée ainsi qu'une culture axée sur l'ouverture qui accueille les meilleurs talents au monde. Nous avons une abondance de ressources naturelles, et nos coûts de main-d'œuvre et de production sont parmi les plus faibles des pays du G7⁴².

En tant que Canadiens, nous nous distinguons par nos forces et nos valeurs. Nous sommes perçus comme des gens justes, authentiques et dignes de confiance. Nous savons résoudre les problèmes avec débrouillardise. Lorsque nous faisons des affaires, nous voulons que ce soit avantageux de part et d'autre. À l'époque où nous vivons, cela compte bien plus que nous le croyons.

48%

des répondants au sondage affirment qu'ils n'explorent aucune occasion à l'échelle internationale.

22%

des entreprises ont indiqué qu'elles consacrent des quantités importantes de temps et de ressources à l'exploration de nouveaux marchés et d'occasions à l'extérieur du Canada.

Figure 16 : Peu d'entreprises investissent massivement dans l'exploration de nouveaux marchés et d'occasions à l'extérieur du Canada

Dans quelle mesure votre entreprise consacre-t-elle des ressources à « l'exploration de nouveaux marchés et d'occasions » à l'extérieur du Canada?

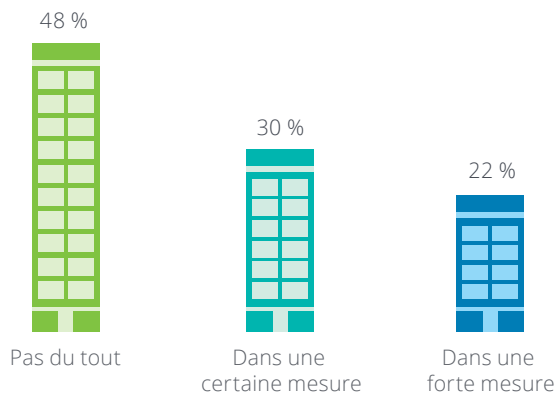


Figure 17 : Tirer parti de points de vue diversifiés

Dans quelle mesure l'énoncé « rassemble divers points de vue pour résoudre des problèmes » convient-il pour décrire l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement?

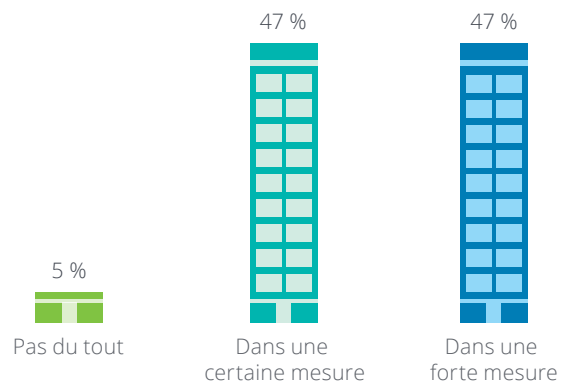
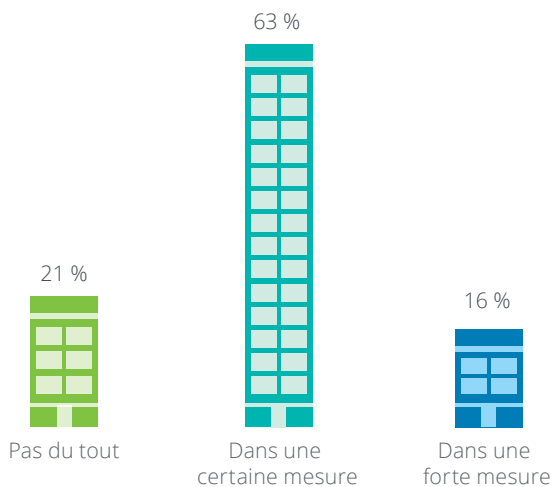


Figure 18 : Aversion au risque des Canadiens

Dans quelle mesure l'énoncé « aversion au risque » convient-il pour décrire l'équipe de direction de votre organisation?



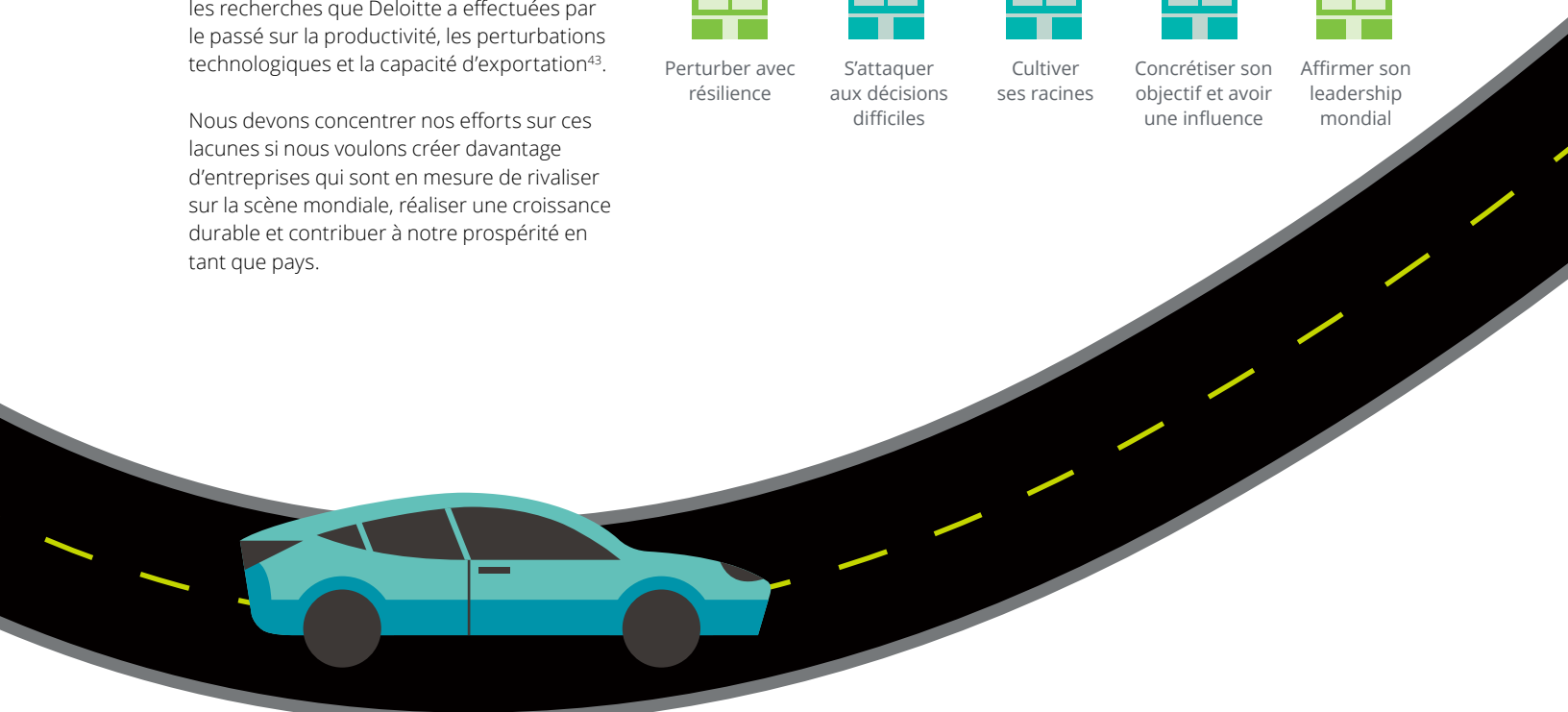
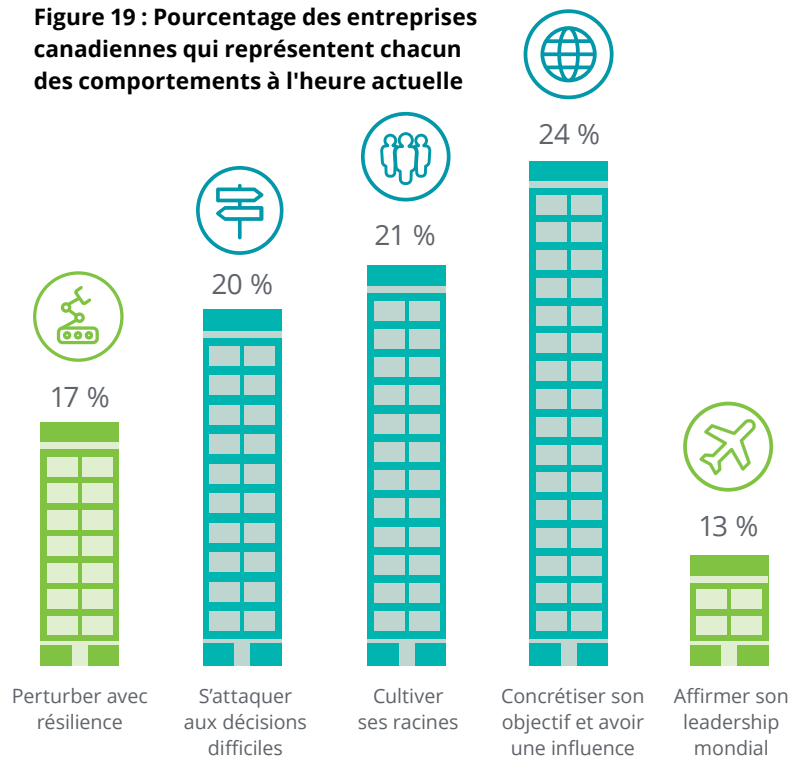
Le chemin à venir

Comment entreprises canadiennes s'en sortent-elles?

Alors que la majorité (55 %) des entreprises au Canada croient qu'elles sont en bonne posture pour assurer leur réussite durable, notre analyse révèle que peu d'entre elles le sont vraiment. Les entreprises canadiennes possèdent déjà la plupart des matières premières nécessaires pour assurer leur réussite durable; cependant, nos lacunes dans deux domaines essentiels nous empêchent d'obtenir les résultats escomptés. Lorsqu'on les évalue par rapport aux cinq comportements clés, les sociétés canadiennes s'illustrent lorsqu'il s'agit de concrétiser leur objectif et d'avoir une influence. Par ailleurs, elles travaillent fort pour prendre des décisions difficiles et reconnaître leurs gens comme étant leurs racines. Mais elles éprouvent particulièrement de la difficulté à affirmer leur leadership mondial et à perturber avec résilience (figure 19). Cette constatation concorde avec les recherches que Deloitte a effectuées par le passé sur la productivité, les perturbations technologiques et la capacité d'exportation⁴³.

Nous devons concentrer nos efforts sur ces lacunes si nous voulons créer davantage d'entreprises qui sont en mesure de rivaliser sur la scène mondiale, réaliser une croissance durable et contribuer à notre prospérité en tant que pays.

Figure 19 : Pourcentage des entreprises canadiennes qui représentent chacun des comportements à l'heure actuelle





Recommandations pour créer des entreprises florissantes et durables



Perturber avec résilience

Faites de l'innovation une discipline et investissez-y.

N'attendez pas d'avoir un éclair de génie ou de traverser une crise. Mettez en place et financez des processus afin de trouver constamment de nouvelles idées et les mettre à l'essai, et d'accroître les innovations. Prenez des risques calculés et favorisez l'expérimentation réfléchie. Soulignez les réussites aussi bien que les échecs, qui vous permettent d'apprendre et de progresser.

Étendez votre écosystème pour trouver de nouvelles idées et remettre en question les idées reçues.

En trouvant de nouvelles façons de mettre en commun de nouvelles idées, vous pouvez créer une valeur considérable; cependant,

vous pourriez faire fausse route si vous vous en tenez à votre propre secteur. Pour trouver des idées neuves, parlez à des gens à l'extérieur de votre secteur d'activité, région ou pays. Vous pourriez repérer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels dans des endroits inusités; ou vous pourriez aussi constater que vos idées reçues, vos processus établis et vos activités empêchent votre entreprise d'avancer ou n'ajoutent aucune valeur tangible. Commencez à prendre activement part à des écosystèmes d'innovation au Canada et ailleurs. Recherchez et saisissez des occasions de collaborer avec des entreprises en démarrage, des chercheurs universitaires, des incubateurs, et même des concurrents.



S'attaquer aux décisions difficiles

Envisagez votre stratégie de façon macroscopique et microscopique.

Vous pouvez accueillir l'incertitude et vous adapter en misant sur une approche en deux volets en ce qui a trait à la stratégie d'affaires afin d'atteindre un équilibre entre les objectifs à long terme et les occasions à court terme⁴⁴.

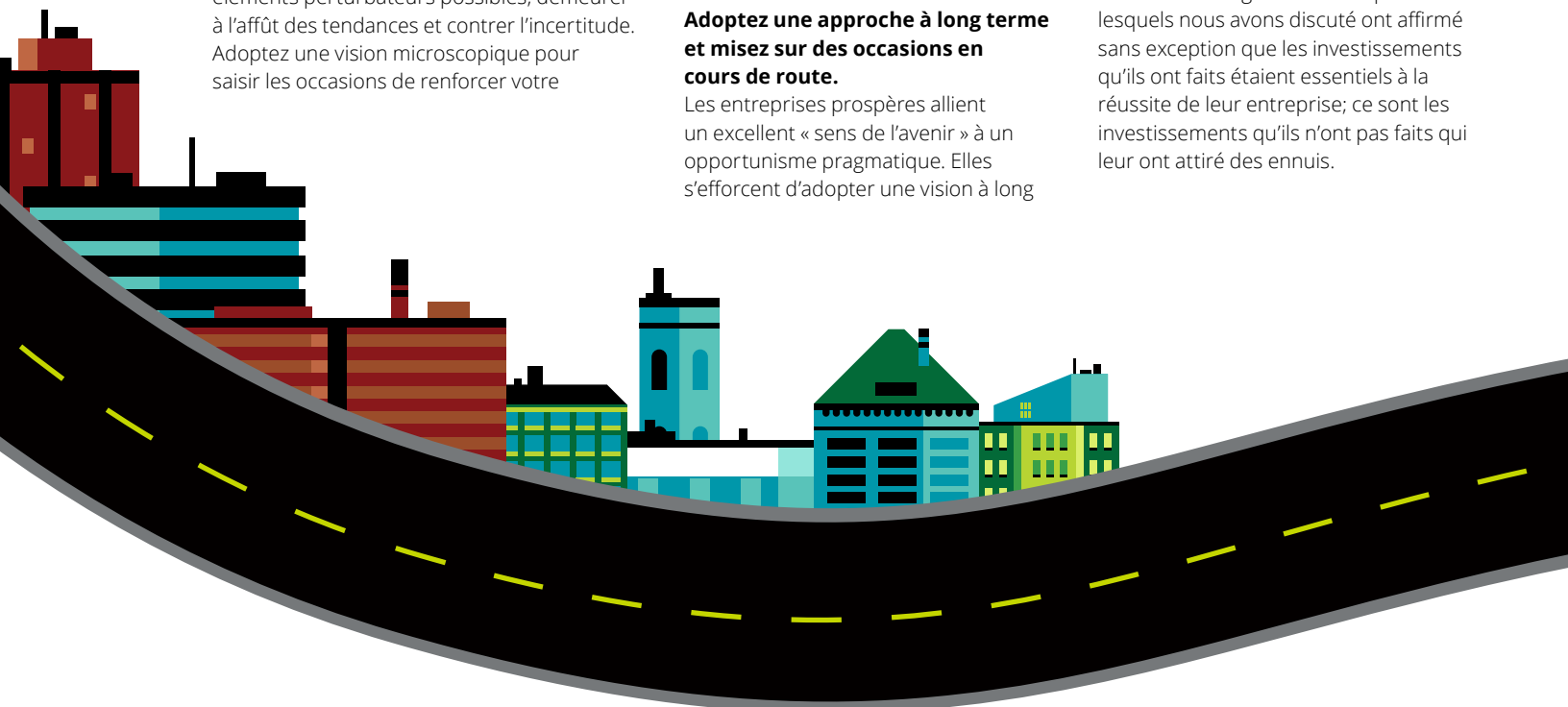
Adoptez une vision macroscopique pour vous attaquer aux risques, tenir compte des éléments perturbateurs possibles, demeurer à l'affût des tendances et contrer l'incertitude. Adoptez une vision microscopique pour saisir les occasions de renforcer votre

entreprise et de générer des retombées rapides. Pour aider votre entreprise à adopter une vision macroscopique et microscopique, investissez dans des fonctions de détection des tendances et de développement des affaires qui assurent des communications constantes avec les clients et d'autres parties prenantes.

Adoptez une approche à long terme et misez sur des occasions en cours de route.

Les entreprises prospères allient un excellent « sens de l'avenir » à un opportunisme pragmatique. Elles s'efforcent d'adopter une vision à long

terme lorsqu'elles investissent dans leurs activités en finançant des produits, des services et des améliorations qui ne porteront pas des fruits dans l'immédiat. Misez sur de nouvelles occasions à mesure qu'elles surviennent, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Certaines fonctionneront, et d'autres non. Mais qui ne risque rien n'a rien. Les dirigeants d'entreprise avec lesquels nous avons discuté ont affirmé sans exception que les investissements qu'ils ont faits étaient essentiels à la réussite de leur entreprise; ce sont les investissements qu'ils n'ont pas faits qui leur ont attiré des ennuis.



Cultiver ses racines

Investissez dans les gens à la hauteur de l'avantage concurrentiel que vous croyez qu'ils vous confèrent.

Définissez et cultivez une culture et un milieu de travail où les gens peuvent s'investir totalement, en toute authenticité, pour prendre des situations en main et ajouter ce qu'ils perçoivent comme étant de la valeur. Conférez à vos gens la capacité de donner le meilleur d'eux-mêmes, et considérez-les comme une excellente source d'innovation. Les entreprises prospères savent que, si elles prennent soin de leurs gens, les gens prendront soin de leurs clients.

Concentrez-vous sur ce que la technologie vous permet d'accomplir.

Les investissements dans la technologie ne se traduiront pas d'emblée par des améliorations. C'est ce que la technologie permet à votre entreprise de réaliser qui donne des résultats. Lorsque vous explorez une nouvelle technologie ou que vous investissez dans cette dernière, assurez-vous de bien comprendre ce qu'elle vous aidera à accomplir et comment elle améliorera la proposition de valeur de votre entreprise. Vous aidera-t-elle à mieux servir vos clients? À accélérer les processus administratifs? À réduire les coûts? La technologie est un outil. Sachez pourquoi vous y recourez.

Envisagez sérieusement le marketing ciblé.

Prenez des mesures pour recueillir les données de vos clients et en tirer profit, en perfectionnant les capacités nécessaires pour dégager rapidement des perspectives utiles. Il est essentiel de comprendre votre proposition de valeur aux clients : ne présumez pas que vous comprenez vos clients. Votre compréhension doit reposer sur des données, des recherches et des interactions.



Concrétiser son objectif et avoir une influence

Énoncez l'objectif de votre organisation et respectez-le chaque jour.

Établissez clairement l'objectif de votre entreprise – sa raison d'être – et assurez-vous que tout le monde le connaisse. Utilisez cet objectif pour stimuler l'innovation, motiver vos gens, favoriser une culture de travail solide et saine, et façonner les décisions. Si les stratégies, les missions et les buts sont appelés à changer au fil de l'évolution de l'entreprise et du milieu des affaires, ces changements s'insèrent dans l'objectif élargi et durable de l'organisation. Les dirigeants doivent définir et soutenir cet objectif, surtout dans les moments de vérité.

Comprenez ce qui vous fait votre force et assurez-vous que tout le monde le sait.

Jetez un regard critique sur le passé et l'avenir. Si vous ne pouvez cerner la valeur unique qu'offre votre entreprise, sachez que vos clients ne la percevront pas non plus. Lorsque vous tentez de jumeler plusieurs propositions de valeur, il devient presque impossible d'investir de façon à assurer un avantage concurrentiel. En mettant le doigt sur ce qui fait la force de votre entreprise, vous serez en mesure de vous démarquer sur un marché difficile et de transmettre un message clair, convaincant et percutant.



Affirmer son leadership mondial

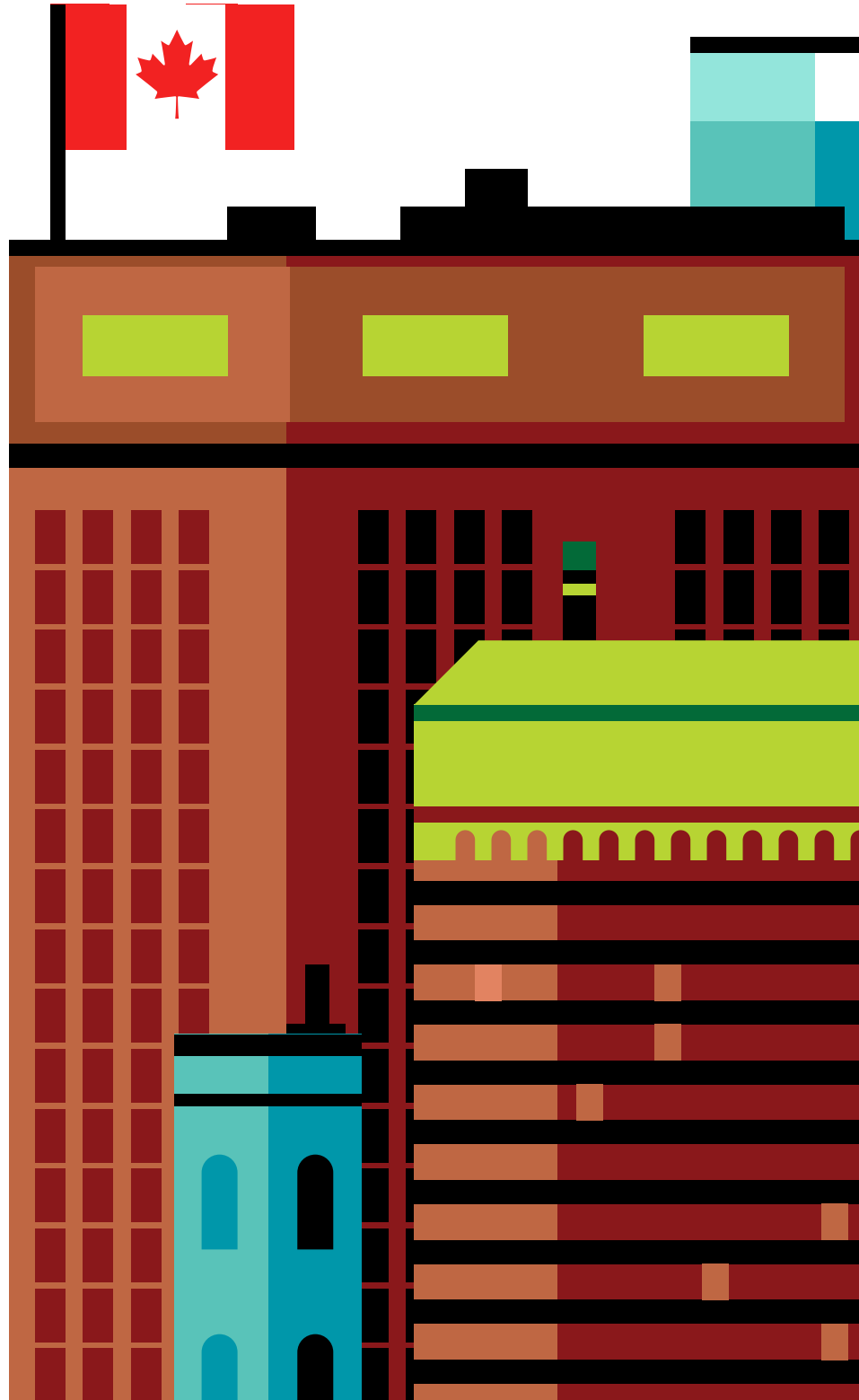
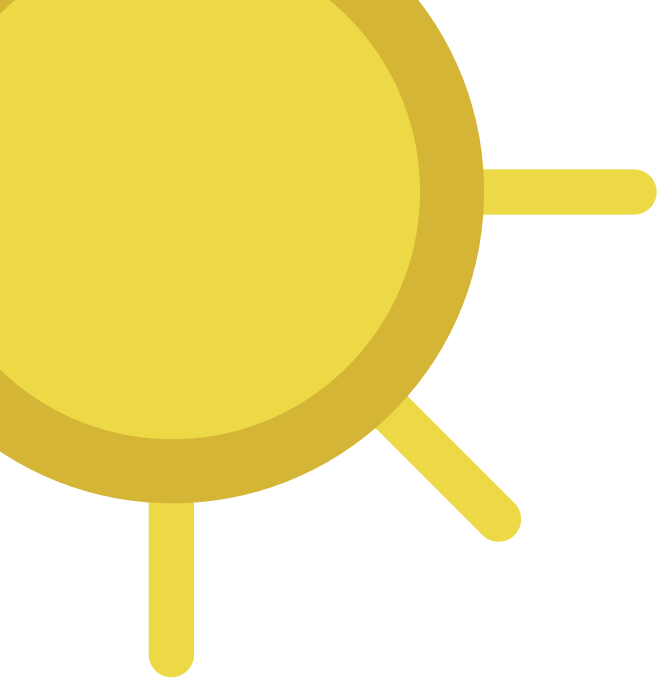
Adoptez une philosophie gagnante sur toute la ligne.

Les dirigeants que nous avons interrogés affirment sans exception que les meilleures solutions sont celles où tout le monde y gagne. Les entreprises canadiennes devraient saisir les occasions de collaborer avec les clients, les partenaires, les fournisseurs et les gouvernements pour comprendre et élaborer conjointement des produits, des services et des stratégies qui apportent un avantage concret à tous les intervenants. Une proposition à somme nulle ne profite à personne.

Prenez un virage mondial, tout en investissant dans des talents locaux.

Les entreprises qui exercent des activités sur la scène internationale peuvent rencontrer plusieurs obstacles : une réglementation

complexe, des cultures d'entreprise différentes, des attentes et comportements imprévus de la part des clients, des barrières linguistiques et des employés expatriés non établis. Le maintien de relations avec les talents locaux dans d'autres marchés et territoires peut être très efficace, et la diversité du Canada peut aider les entreprises à tisser ces liens à l'échelle locale. En recrutant des talents locaux, les entreprises canadiennes profitent d'une perspective privilégiée sur les conditions et la culture d'affaires locales, et s'implanteront plus facilement dans un nouveau marché. Par ailleurs, ces talents locaux peuvent aider les entreprises à formuler et à exprimer la manière typiquement canadienne de faire des affaires.



La bonne nouvelle : le moment est propice pour le Canada

De nos jours, le monde est pour le moins tumultueux. De nombreux pays se replient sur eux-mêmes et, ce faisant, tournent le dos au reste du monde. Avec la montée du populisme, on assiste à un durcissement des attitudes et à un refroidissement de relations autrefois cordiales. Quoi qu'il en soit, à bien des égards, il n'y a jamais eu de meilleur moment pour être Canadien.

Chez Deloitte, nous sommes convaincus que le Canada demeurera le meilleur pays où vivre et travailler en 2042. C'est à ce moment-là que nous marquerons notre prochain jalon important : le 175^e anniversaire de la Confédération. Nos entreprises joueront un rôle de premier plan dans la concrétisation de cette vision, en misant sur l'innovation, en créant de nouvelles occasions et en incarnant fièrement les valeurs canadiennes.

Du moins, elles y parviendront si nous prenons des mesures audacieuses dès maintenant. Trop d'entreprises canadiennes se contentent du statu quo et donc, d'un lent déclin progressif. Ces entreprises établies depuis longtemps, souvent de grandes entreprises, s'approprient de précieux investissements qui pourraient être utilisés de façon plus dynamique.

Si l'on veut que le pays soit prospère dans les années à venir, la majorité des entreprises canadiennes devront changer sans délai. Elles doivent concrétiser leur objectif et avoir une influence. S'attaquer aux décisions difficiles. Cultiver leurs racines. Perturber avec résilience. Et faire rayonner davantage le Canada dans le monde. Nous devons prendre des risques, adopter de nouvelles idées et être disposés à essayer... et à échouer.

En créant les conditions propices à la réussite durable, nous pouvons jeter les bases d'un Canada prospère pour tous.

Notes de fin de document

1. Banque de développement du Canada, « Entreprises à impact élevé : accélérer la compétitivité du Canada », 2015 et Alessandro Saia, Dan Andrews et Silvia Albrizio, « *Productivity Spillovers from the Global Frontier and Public Policy* », 23 juin 2015.
2. Dan Andrews, Chiara Criscuolo et Peter N. Gal, « *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries* ». *The Future of Productivity: Main Background Papers*, 2015.
3. Saia, Andrews et Albrizio, Silvia, « *Productivity Spillovers from the Global Frontier and Public Policy* ».
4. Banque de développement du Canada, « Entreprises à impact élevé : accélérer la compétitivité du Canada » et Alessandro Saia, Dan Andrews et Silvia Albrizio, « *Productivity Spillovers from the Global Frontier and Public Policy: Industry-Level Evidence* », *The Future of Productivity: Main Background Papers*, 2015.
5. Analyse de Deloitte d'un ensemble de données personnalisées provenant de la Base de données des indicateurs d'entrepreneuriat de Statistique Canada, 2006 à 2016.
6. Selon l'analyse de Deloitte d'un ensemble de données personnalisées provenant de la Base de données des indicateurs d'entrepreneuriat de Statistique Canada, chaque année entre 2009 et 2016, env. 44 % des sociétés de dix ans et plus ont enregistré un taux de croissance négatif sur trois ans.
7. Ryan Macdonald, « Taux d'entrée et de sortie d'entreprises au Canada : un portrait sur 30 ans » (Statistique Canada), consulté le 10 juillet 2018.
8. Muge Adalet McGowan, Dan Andrews et Valentine Millot, « *The Walking Dead?: Zombie Firms and Productivity Performance in OECD Countries* », document de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE (Éditions OCDE, 25 janvier 2017).
9. Claudio Borio, « *A Blind Spot in Today's Macroeconomics?* » (Allocution à la conférence commune de la BRI, du FMI et de l'OCDE, « Faiblesse de la productivité : et le rôle des facteurs et des politiques financiers », 2018).
10. Pour déterminer le nombre d'entreprises zombies canadiennes, nous avons identifié les sociétés ouvertes inscrites à la Bourse de Toronto (TSX) et la Bourse de croissance TSX (TSXV), puis avons établi un recoupement avec l'outil S&P Capital IQ pour obtenir leurs données financières. Nous avons été en mesure d'analyser les données financières suivantes pour 2 274 sociétés : frais d'intérêts, bénéfice avant intérêts et impôts (BAII), année de création et revenus. Les entreprises de dix ans ou plus dont le ratio BAII/intérêts est inférieur à un pendant trois années consécutives ont été classées parmi les entreprises zombies. Notre analyse a dégagé au moins 358 entreprises parmi cet échantillonnage qui avaient au moins dix ans et dont le ratio BAII/intérêts était inférieur à un entre 2015 et 2017.
11. SAP, « *Technology and The Power of Small Business To Drive Innovation And Jobs* », 2012.
12. Miguel Helft, « *Netflix to Deliver Movies to the PC* », *The New York Times*, 2007 et Greg Satell, « *A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To* », *Forbes*, 2014.
13. Nicholas Carlson, « *A List Of Products Larry Page Has Google Working On Other Than Search, Such As Spoons* », *Business Insider*, 2014.
14. « Possibilités d'emploi (2017-2026) - Système de projection des professions au Canada (SPPC) », gouvernement du Canada, consulté en juin 2018.
15. « *Deloitte Consumer Review: The Growing Power of Consumers* », 2014.
16. Alan Fleischmann, « *With CEO Statesmanship Ascendant in 2017, What's Ahead in 2018?* » *Forbes*, 30 décembre 2017.
17. Edelman, « *Baromètre de confiance d'Edelman 2017 - résultats canadiens* », (*Business*, 2017).
18. Selon les projections de l'*International Macroeconomic Data Set* du service de recherche économique du département de l'Agriculture américain.
19. Diane Coutu, « *How Resilience Works* », *Harvard Business Review*, 2002.
20. Bill Taylor, « *How Coca-Cola, Netflix, and Amazon Learn from Failure* », *Harvard Business Review*, 2017.
21. On entend par grandes entreprises les organisations qui comptent 500 employés ou plus. On entend par petites entreprises les organisations qui comptent neuf employés ou moins.
22. Deloitte, « *Persister et se dépasser : Regard sur les sociétés les plus prospères au Canada* », 2018.
23. Sondage de Deloitte sur l'avenir du leadership réalisé par Modus Research. Le sondage a été mené du 18 au 31 juillet 2017 et a obtenu 732 réponses. Toutes les données ont été pondérées en fonction de la taille et de la région.
24. Don Peppers, Martha Rogers et Bob Dorf, « *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?* », *Harvard Business Review*, 1999.
25. Christine Cutten et Eric Openshaw, « *Digital Engagement and the Market of One* », *Financial Times*, 2014.
26. Michael Schrage, « *Invest in Your Customers More Than Your Brand* ». *Harvard Business Review*, 2013.
27. Eric Garton, « *The Case for Investing More in People* », *Harvard Business Review*, 2017 et Chiara Criscuolo, « *Productivity Is Soaring at Top Firms and Sluggish Everywhere Else* », *Harvard Business Review*, 2015.
28. Zachary First, « *Technology Changes, Good Management Doesn't* », *Harvard Business Review*, 2016.
29. Criscuolo, « *Productivity Is Soaring at Top Firms and Sluggish Everywhere Else* ».
30. Jim Guszczka, Harvey Lewis et Peter Evans-Greenwood, « *Cognitive Collaboration: Why Humans and Computers Think Better Together* » (Deloitte, 2017).
31. Jim Guszczka, « *Smarter Together: Why Artificial Intelligence Needs Human-Centered Design* » (Deloitte, 2018).
32. Geoff Tuff et Steven Goldbach, *Detonate: Why - and How - Corporations Must below up Best Practices (and Bring a Beginner's Mind) to Survive* (New Jersey, États-Unis : Wiley, 2018) et Nigel Fenwick et al., « *The Future Of Business Is Digital: The Powerful Advantages Of Embracing Dynamic Ecosystems Of Value* » (Forrester, 2014) et Korn Ferry Institute, « *The Trillion-Dollar Difference* », 2016.
33. Deloitte, « *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement* », 2015.
34. Steven F Freeman, « *Beyond Traditional Systems Thinking: Resilience as a Strategy for Security and Sustainability* » (International Conference on Systems Thinking in Management | séance sur la durabilité, Université de Pennsylvanie : Center for Organizational Dynamics, 2004).
35. Denise Lee Yohn, « *Engaging Employees Starts with Remembering What Your Company Stands For* ». *Harvard Business Review*, 2018.
36. Rebecca M. Henderson, « *More and More CEOs Are Taking Their Social Responsibility Seriously* ». *Harvard Business Review*, 2018.
37. Deloitte University Leadership Centre for Inclusion et Billie Jean King Leadership Initiative, « *The Millennial Majority Is Transforming Your Culture* », 2017.
38. Affaires mondiales Canada, gouvernement du Canada, « *Des données montrent que les entreprises les plus productives sont celles qui exportent* », 6 avril 2017.
39. Deloitte, « *L'avenir de la productivité : Exportation avisée pour les entreprises canadiennes* », 2014.
40. Andrews, Criscuolo, and Gal, « *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries* ».
41. Susan Lund, James Manyika, and Jacques Bughin, « *Globalization Is Becoming More About Data and Less About Stuff* », *Harvard Business Review*, 2016.
42. Alain Verbeke, Jefferson Huebner et Wenlong Yuan, « *The NAFTA Effect: Multinational Enterprises in Canada* », (le Conference Board du Canada, 2006).
43. Deloitte, « *L'ère des perturbations : Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes* », (2015) et « *L'avenir de la productivité : Exportation avisée pour les entreprises canadiennes* », (2014)
44. Deloitte, « *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction* », 2018.



CANADA À 175

Le Canada à 175 constitue la vision de l'avenir de Deloitte à l'égard de la prospérité de notre pays d'ici le 1^{er} juillet 2042. Il est maintenant 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.

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte que dans les années menant à notre 175^e anniversaire, le Canada demeure dans une classe à part – non pas un parmi les meilleurs, mais le meilleur endroit 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.

Communiquez avec nous à canada175@deloitte.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. 18-5765V