

Les attributs du succès

S'enrichir des meilleures
pratiques des entreprises
à haut rendement de l'Ontario



Renseignements :

Ministère des Petites Entreprises
et de l'Entrepreneuriat

8^e étage, Édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1

www.sbe.gov.on.ca

Table des matières

Introduction	5
Petites et moyennes entreprises de l'Ontario	6
Les entreprises à haut rendement de l'Ontario	10
Étude des entreprises à haut rendement de l'Ontario	13
Objet de l'étude	13
Méthodologie	14
Profil des répondants à l'étude	14
Les 12 meilleures pratiques des entreprises à haut rendement de l'Ontario	18
Stratégie d'entreprise	20
Capacités organisationnelles	28
Engagement organisationnel	37
Les défis qui attendent les entreprises à haut rendement dans un proche avenir	42
Leçons apprises par les entreprises à haut rendement	44
Conclusion	46
Vers l'avant	47
Glossaire	48

Juin 2007



Message du ministre des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le fer de lance de l'économie ontarienne; elles créent des emplois, innovent et génèrent la prospérité. Établi en mai 2006, le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat se fait le champion des PME ontariennes dans le but de favoriser leur croissance et leur succès.

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport intitulé ***Les attributs du succès : S'enrichir des meilleures pratiques des entreprises à haut rendement de l'Ontario***. Ce rapport fait ressortir les meilleures pratiques qu'emploient les principales PME de l'Ontario pour assurer leur croissance. Rédigé et produit par le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat, le rapport comporte des renseignements provenant de Statistique Canada qui démontrent l'importance des PME pour l'économie ontarienne.

Les attributs du succès souligne en outre les principaux indicateurs de succès des entreprises à haut rendement (EHR), lesquels ont été réunis et analysés par suite d'entrevues récentes qu'a réalisées Deloitte au nom du Ministère. Deloitte a identifié les 12 meilleures pratiques de présidents et PDG d'entreprises à haut rendement dans une foule de secteurs et de régions d'un bout à l'autre de la province. Ces indicateurs se regroupent en trois grandes catégories : la stratégie commerciale, les capacités organisationnelles et l'engagement de l'organisation.

Je vous invite à lire ce rapport et à prendre connaissance des facteurs qui contribuent au succès des entreprises à haut rendement de l'Ontario. Vous découvrirez en outre comment les leçons retenues et l'expérience acquise par ces entreprises peuvent favoriser l'entrepreneuriat et le succès au sein d'autres entreprises de petite et de moyenne taille en Ontario.

A handwritten signature in black ink that reads "H. Takhar". The signature is written in a cursive style and is underlined.

Harinder S. Takhar
Ministre

Les petites et moyennes entreprises de l'Ontario (PME) contribuent de façon importante à l'économie de la province en ce qui concerne les emplois, l'investissement, le commerce, l'innovation et la prospérité. On recense environ 349 000 PME en Ontario¹, chiffre qui représente plus de 99 pour cent des entreprises de la province.

Les PME emploient près de 2,8 millions de personnes en Ontario, soit plus de la moitié des travailleurs employés par des entreprises dans toute la province. Ces entreprises, qui génèrent plus de 120 milliards de dollars en activité économique², sont présentes dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions de la province.

Reconnaissant l'importance des PME pour l'économie provinciale, le gouvernement de l'Ontario a créé le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat (MPEE) en mai 2006. Le Ministère a pour mandat de favoriser l'établissement d'un climat commercial propice à la croissance, à l'investissement et à l'innovation au sein des PME. Le MPEE offre un vaste éventail de programmes et de services destinés à aider les PME à croître et à réussir.

De plus, le MPEE travaille de concert avec d'autres ministères et organismes pour offrir des programmes et services visant à favoriser la réussite des entreprises. Le gouvernement de l'Ontario appuie l'éducation et les programmes de formation, simplifie l'administration de l'impôt, offre des services d'experts-conseils aux entreprises et encourage les jeunes à devenir entrepreneurs. Pour de plus amples renseignements sur les mesures que prend le gouvernement de l'Ontario pour appuyer les entreprises, visitez le site Web du Ministère à l'adresse : www.sbe.gov.on.ca.

Les attributs du succès : S'enrichir des meilleures pratiques des entreprises à haut rendement de l'Ontario offre un bref tour d'horizon des PME de l'Ontario et se penche ensuite sur un sous-ensemble des PME, soit les entreprises à haut rendement. En règle générale, ces entreprises sont des PME qui :

- ont affiché un accroissement des ventes d'au moins 50 pour cent au cours des cinq dernières années;
- comptent entre 10 et 500 employés;
- ont leur siège social mondial en Ontario.

Étant donné leur importance pour l'économie ontarienne, le Ministère a retenu les services de Deloitte pour étudier ces entreprises et identifier les meilleures pratiques et autres facteurs ayant contribué à leur croissance et à leur succès. L'une des principales entreprises de services professionnels au Canada, Deloitte offre des services de vérification, des services fiscaux et des services consultatifs financiers et autres. Elle compte plus de 6 800 employés répartis dans 51 bureaux partout au Canada. Deloitte dessert également plus de 30 000 entreprises privées et leurs propriétaires, faisant d'elle le plus important fournisseur de services du secteur privé. **Les attributs du succès** présente les résultats de l'étude menée par Deloitte, y compris les meilleures pratiques d'entreprises à haut rendement et d'autres qui souhaitent le devenir.

¹ Selon le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat de l'Ontario, une PME est une entreprise qui compte moins de 500 employés.

² BC STATS a mis au point une méthode permettant de déterminer les contributions des petites entreprises au produit intérieur brut (PIB) par province. Selon la définition de BC STATS, comptent parmi les « petites entreprises » celles qui emploient moins de 50 personnes, y compris les travailleurs autonomes non constitués en société n'ayant aucune aide rémunérée.

Petites et moyennes entreprises de l'Ontario



L'Ontario offre un climat commercial favorable qui attire de nombreux commerces et entrepreneurs dans la province. Grâce à sa population de plus de 12 millions d'habitants, à son infrastructure solide et à sa main-d'œuvre hautement qualifiée et bien instruite, l'Ontario constitue un milieu idéal pour la croissance et la prospérité des entreprises. En effet, on recense plus de 350 000 entreprises dirigées par un employeur d'un bout à l'autre de l'Ontario³.

La plupart des commerces de la province satisfont à la définition de petites et moyennes entreprises (PME). L'Ontario se situe au premier rang des provinces canadiennes en termes du nombre de PME — on y recense environ 349 000 entreprises — suivie du Québec, qui en compte 238 000, et de la Colombie-Britannique, qui en dénombre 162 000⁴. Bon nombre des PME de l'Ontario se trouvent dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Toronto. En effet, la RMR de Toronto compte un plus grand nombre de PME que sept des provinces canadiennes⁵.

Les PME œuvrent dans tous les secteurs de l'économie diversifiée de l'Ontario, de l'agriculture aux finances en passant par la fabrication. Près de 80 pour cent des PME de la province font partie des industries de service, contre 20 pour cent dans les secteurs de la production de biens⁶.

Les PME représentent plus de 99 pour cent du secteur des affaires de l'Ontario. La majorité des entreprises de la province emploient moins de cinq personnes (53,4 pour cent), tandis que la plus faible proportion sont de grande taille et comptent 500 employés ou plus (0,4 pour cent)⁷.

NOMBRE D'ENTREPRISES EN ONTARIO SELON LA TAILLE, DÉCEMBRE 2005

Taille de l'entreprise par niveau d'emploi	Nombre d'entreprises	Pourcentage du total
PME (< 500)	348 926	99,6
Nombre d'employés : 1 – 4	187 160	53,4
5 – 9	59 883	17,1
10 – 19	44 846	12,8
20 – 49	34 733	9,9
50 – 99	12 851	3,7
100 – 199	6 208	1,8
200 – 499	3 245	0,9
GRANDES ENTREPRISES (≥ 500)	1 280	0,4
TOTAL DES ENTREPRISES D'EMPLOYEUR	350 206	100,0

Source : Statistique Canada, Structure des industries canadiennes.

³ D'après la Structure des industries canadiennes de Statistique Canada, décembre 2005. Ces chiffres excluent la catégorie « indéterminé », qui comprend les entreprises constituées en société et non constituées en société n'ayant aucun employé inscrit à un compte de retenue sur la paye de l'Agence du revenu du Canada. Ces entreprises peuvent faire appel aux services d'employés contractuels ou de membres de la famille, ou sont exploitées uniquement par le propriétaire.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

Environ 2,8 millions d'Ontariens travaillent au sein de PME, chiffre qui représente 52,6 pour cent des emplois des entreprises de la province⁸. Les entreprises ayant moins de 100 employés comptent pour environ 36,9 pour cent des emplois de l'Ontario.

NOMBRE D'EMPLOYÉS EN ONTARIO SELON LE TYPE D'ENTREPRISE, 2005		
Taille de l'entreprise par niveau d'emploi	Nombre d'employés	Pourcentage du total
PME (< 500)	2 760 002	52,6
Nombre d'employés :		
0 – 4	314 284	6,0
5 – 19	664 149	12,7
20 – 49	519 544	9,9
50 – 99	433 119	8,3
100 – 299	603 147	11,5
300 – 499	225 759	4,3
GRANDES ENTREPRISES (≥ 500)	2 485 265	47,4
TOTAL DES ENTREPRISES D'EMPLOYEUR	5 245 267	100,0

Remarque : Il se peut que les pourcentages n'arrivent pas en raison de l'arrondissement.
Source : Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail.

En Ontario, près des trois quarts des employés de PME travaillent dans une industrie de service, tandis que la fabrication de biens compte pour 25,6 pour cent des emplois de PME. Les grossistes et les détaillants se situent au premier rang des employeurs de PME de l'Ontario et représentent 20,5 pour cent des emplois. Le secteur manufacturier se situe au deuxième rang, suivi par les services commerciaux. Ensemble, ces trois industries ont à leur effectif plus de 1,4 million d'Ontariens, soit plus de la moitié de tous les employés des petites et moyennes entreprises. En effet, l'Ontario a le deuxième plus grand nombre d'employés manufacturiers de toutes les provinces et de tous les États de l'Amérique du Nord⁹.

Outre le secteur manufacturier, une forte proportion des travailleurs de l'Ontario œuvrent dans les secteurs des technologies de l'information et des communications, des services financiers et professionnels, et du divertissement et de la création¹⁰. Les grappes d'industries créent en outre un contexte d'affaires très favorable pour les PME de sorte que les coûts d'infrastructure peuvent être partagés, et la collaboration avec les partenaires communautaires et le gouvernement favorise la croissance.

⁸ Les estimations sont tirées de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, une enquête réalisée par Statistique Canada auprès des employeurs. Les données sur l'emploi sont présentées selon l'industrie et la taille de l'entreprise et excluent les entreprises n'ayant pas encore été attribuées à une industrie. Elles excluent en outre les travailleurs autonomes ne touchant pas un salaire et les employés des secteurs de l'agriculture, de la pêche et du piégeage, des services ménagers privés et d'organismes religieux, ainsi que les militaires.

⁹ Ministère des Finances de l'Ontario, *Budget de l'Ontario 2007*, (Toronto : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2007), p. 77.

¹⁰ Ministère des Finances de l'Ontario, *Horizon 2025 : Une évaluation des perspectives à long terme de l'Ontario*, (Toronto : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2005), p. 32.

**NOMBRE D'EMPLOYÉS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE L'ONTARIO,
SELON L'INDUSTRIE, 2005**

Industrie	Nombre d'employés	Pourcentage du total
INDUSTRIES PRODUCTRICES DE BIENS	707 325	25,6
Secteur primaire et services publics*	19 593	0,7
Construction	208 704	7,6
Fabrication	479 028	17,4
INDUSTRIES PRODUCTRICES DE SERVICES	2 052 677	74,4
Commerce de gros et de détail	564 630	20,5
Transport et entreposage	99 031	3,6
Finances, assurance, immobilier, location et bail	147 024	5,3
Services commerciaux**	395 538	14,3
Soins de santé et aide sociale	243 694	8,8
Hébergement et restauration	266 739	9,7
Autres services (sauf l'administration publique)	305 889	11,1
Administration publique	30 132	1,1
TOTAL GÉNÉRAL DES INDUSTRIES	2 760 002	100,0

Remarque : Il se peut que les pourcentages n'arrivent pas en raison de l'arrondissement.

* Les chiffres du secteur primaire et des services publics sont confidentiels et ont été calculés en fonction de la valeur résiduelle.

**Le secteur des services commerciaux comprend les services professionnels, scientifiques et techniques, la gestion des entreprises et des sociétés, les services administratifs et de soutien, et les services de gestion des déchets et de remédiation.

Source : Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail.

Une infrastructure bien développée, l'accès aux établissements d'enseignement postsecondaire et une main d'œuvre hautement qualifiée contribuent au succès des grappes d'industries et favorisent l'innovation et la croissance des PME. Par exemple, reconnue comme le centre financier du Canada, la ville de Toronto est le siège de la septième bourse de valeurs mobilières au monde; Ottawa et le « triangle technologique canadien », dont Kitchener, Waterloo et Cambridge forment les trois points, sont bien connues pour leurs entreprises de haute technologie; et Sudbury est un centre international d'exploitation minière. Chacune de ces collectivités possède un nombre important de PME.

Le chapitre suivant présente une analyse témoignant de l'importance et de la diversité des PME de l'Ontario. Il présente en outre un sous-ensemble de PME qui contribuent de façon disproportionnée à la création d'emplois et à l'activité économique. Il s'agit « d'entreprises à haut rendement ».



L'Ontario est l'un des nombreux territoires qui reconnaissent l'importante contribution des PME à la création d'emplois, à l'innovation et à l'investissement. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a entrepris des études importantes sur les PME de concert avec ses 30 pays membres et 70 pays associés¹¹. Elle a découvert que l'adoption par les gouvernements de politiques et programmes à l'appui des PME joue un rôle primordial dans le fonctionnement, la croissance et le succès des entreprises.

Pour appuyer davantage ses travaux sur les PME, l'OCDE a établi en 2004 le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local. Le Centre contribue à la diffusion d'information sur les meilleures pratiques pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat, la croissance des PME et le développement économique et la stimulation de l'emploi à l'échelle locale. Les travaux récents du Centre révèlent que les gouvernements peuvent aider les petites et moyennes entreprises à s'épanouir grâce à la mise en œuvre et à l'amélioration des politiques et programmes existants dans cinq domaines clés, notamment : la création d'un climat commercial positif, le financement, la technologie et l'innovation, les capacités de gestion et l'accès aux marchés¹².

Outre les travaux en cours dans des organismes d'études comme l'OCDE, diverses associations de gens d'affaires parrainent des activités de recherche visant l'identification et la diffusion d'information à leurs membres concernant les meilleures pratiques et d'autres facteurs de succès qui contribuent au rendement élevé des entreprises. Aux États-Unis, l'organisme The Manufacturing Institute a réalisé plusieurs études sur des fabricants de petite et de moyenne taille. Une enquête récente a fait ressortir plus d'une douzaine de pratiques exemplaires contribuant à la croissance et à la réussite des ces entreprises manufacturières. En particulier, l'organisme fait remarquer que les fabricants de petite et moyenne taille (comme leurs homologues plus importants) sont plus concurrentiels que tous les autres secteurs sur le marché international. Ainsi, ils doivent constamment réexaminer leur position concurrentielle, comme leur capacité d'innover, de réagir et de faire preuve de souplesse, afin d'assurer leur réussite continue¹³.

Les travaux de l'OCDE suggèrent en outre qu'il existe un sous-ensemble de petites entreprises à forte croissance qui font preuve d'innovation exceptionnelle et qui ont tendance à s'adonner à la recherche et développement. Ces entreprises se situent dans les 5 à 10 pour cent des entreprises en croissance et, dans la plupart des pays, affichent un taux de création d'emplois supérieur à celui des entreprises de grande taille¹⁴.

L'expérience de l'Ontario est conforme aux conclusions de l'OCDE. L'Ontario compte environ 349 000 petites et moyennes entreprises, dont un sous-ensemble d'environ 9 000 entreprises à haut rendement (EHR). Les EHR constituent le moteur de l'économie ontarienne et contribuent de façon importante à la création d'emplois, à l'innovation et à l'investissement. Elles attirent le talent, font naître des entreprises dérivées, servent de modèle de la saine gestion des affaires et contribuent à bâtir l'image de l'Ontario en tant qu'économie axée sur l'innovation.

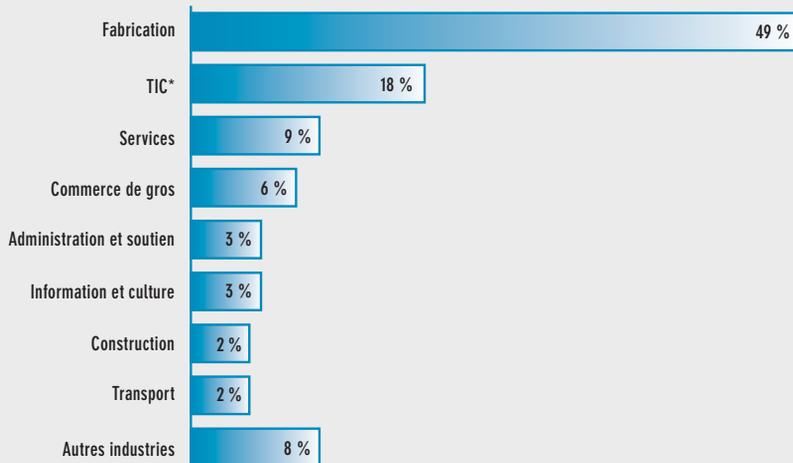
¹¹ L' OCDE est un organisme international qui possède plus de 40 ans d'expérience et de renommée en recherche et en publication de livres, de rapports et de périodiques sur une vaste fourchette d'enjeux économiques et sociaux, notamment la macroéconomie, le commerce, l'éducation, les sciences et l'innovation.

¹² Organisation de coopération et de développement économiques, « *Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices* » (Petites entreprises, création d'emplois et croissance : Faits, obstacles et meilleures pratiques) (Paris : Organisation de coopération et de développement économiques, 1997), p. 5–6.

¹³ The Manufacturing Institute et RSM McGladrey, *The Future Success of SMMs*, (Washington, D.C.; National Association of Manufacturers, 2006), 13.

¹⁴ *Synthèse de l'OCDE*, « Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach » (Petites et moyennes entreprises : Force locale, portée mondiale) (Paris: Organisation de coopération et de développement économiques, juin 2000), p. 34.

Répartition des entreprises à haut rendement de l'Ontario selon l'industrie, octobre 2006



*TIC – Technologies de l'information et des communications
Source : Ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat de l'Ontario

Les études de l'OCDE révèlent que, dans le cas des pays membres, les EHR se trouvent surtout dans les industries du savoir. Ces entreprises jouent un rôle d'avant-garde dans la mise au point de nouveaux produits et la création de nouveaux marchés dans des domaines comme les technologies de l'information et des communications (TIC), et la biotechnologie¹⁵. Les EHR de l'Ontario offrent des produits et services dans tous les secteurs de l'économie. Conformément aux conclusions de l'OCDE, les industries du savoir de l'Ontario, y compris les secteurs des TIC et de la biotechnologie, sont en plein essor. De plus, les petites et moyennes entreprises manufacturières représentent une très forte proportion d'EHR, soit 29 pour cent du total, comparativement à leur proportion de toutes les PME de la province, qui ne s'élève qu'à 7 pour cent.

Bien qu'il n'existe aucune formule unique garantissant la croissance et le succès des EHR, le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat (MPEE) souhaite identifier les meilleures pratiques et autres facteurs qui, selon les EHR, contribuent à leur réussite à tous les stades de leur développement (c.-à-d., démarrage, croissance/expansion et maintien). Le MPEE a retenu les services de Deloitte pour réaliser des entrevues auprès des présidents et chefs de la direction d'un échantillon d'entreprises de divers secteurs et régions de la province. Ayant identifié certains des facteurs de réussite communs, d'autres entreprises de petite et moyenne taille pourront s'inspirer des renseignements recueillis pour atteindre des niveaux de rendement semblables. Le chapitre qui suit fait découvrir les conclusions qu'a tirées Deloitte relativement aux meilleures pratiques des EHR de l'Ontario.

¹⁵ *Synthèse de l'OCDE*, « Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach » (Petites et moyennes entreprises: Force locale, portée mondiale), p. 34.



OBJET DE L'ÉTUDE

Le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat de l'Ontario a retenu les services de Deloitte pour réaliser une étude sur les entreprises à haut rendement de l'Ontario. Cette étude, qui servira de guide et de ressource, permettra aux autres entreprises de prendre connaissance des facteurs qui contribuent au succès des entreprises à haut rendement de l'Ontario. L'étude détermine également si les expériences et pratiques des entreprises à haut rendement du secteur manufacturier présentent des différences fondamentales par rapport à celles des entreprises à haut rendement du secteur non manufacturier.

Les attributs du succès offre un aperçu des leçons apprises par chacune des EHR. Des biographies et des histoires à succès de diverses entreprises compilées par le Ministère ont été présentées avec les conclusions de Deloitte pour mieux étoffer le contexte et donner des exemples concrets d'entreprises à haut rendement en action en Ontario et dans le monde entier.

Méthodologie

La structure du questionnaire utilisé dans le cadre de l'étude sur les EHR, le format des entrevues réalisées et le présent document sont tous alignés sur le cadre stratégique de croissance de Deloitte. Le cadre illustre la croissance d'une entreprise en fonction de trois piliers : la stratégie d'entreprise, les capacités organisationnelles et l'engagement de l'organisation. Au printemps 2007, Deloitte a réalisé des entrevues téléphoniques et des entretiens de face à face avec 130 propriétaires d'entreprise, présidents, chefs de la direction et dirigeants supérieurs d'EHR de l'Ontario afin de mieux comprendre les activités commerciales ayant mené au succès des entreprises.

Le format des entrevues a permis aux chefs d'entreprise d'évaluer le degré d'impact d'une vingtaine d'activités commerciales qui, selon des études indépendantes, constituent les meilleures pratiques d'entreprises dominantes. Deloitte a posé des questions d'approfondissement supplémentaires dans certains domaines précis, notamment au sujet de la nature de l'innovation, des futurs défis et des leçons importantes retenues. À partir des résultats, Deloitte a développé davantage les meilleures pratiques relevées au sein des EHR de l'Ontario.

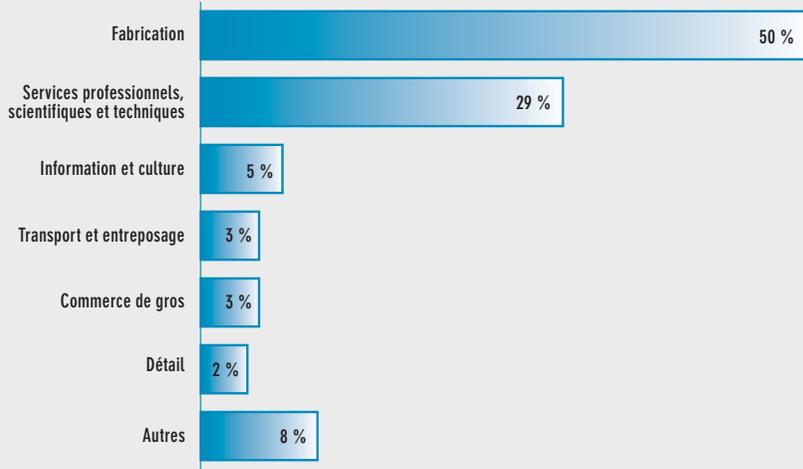
Les meilleures pratiques qui figurent dans ce rapport représentent les deux zones de réponse supérieures (7 et 6 selon une échelle de 1 à 7, 7 indiquant une incidence importante sur la croissance de l'entreprise) relativement à leur incidence sur la croissance des entreprises des répondants au cours des deux ou trois dernières années. Par exemple, 70 pour cent des répondants ont indiqué que le fait d'avoir donné aux employés « la responsabilité d'innover et de prendre des décisions » avait eu une incidence importante sur la croissance de l'organisation.

Profil des répondants à l'étude

Les répondants des EHR œuvrent dans une vaste gamme d'industries, quoique deux grandes catégories dominent. Conformément au profil démographique des EHR de l'Ontario, près de la moitié des répondants ont décrit leur entreprise comme étant axée principalement sur la fabrication. La deuxième industrie en importance est celle des services professionnels, scientifiques et techniques, qui compte pour un peu moins du tiers des répondants. Dans certains cas, un échantillon plus vaste a été utilisé pour analyser les réponses des entreprises non manufacturières.

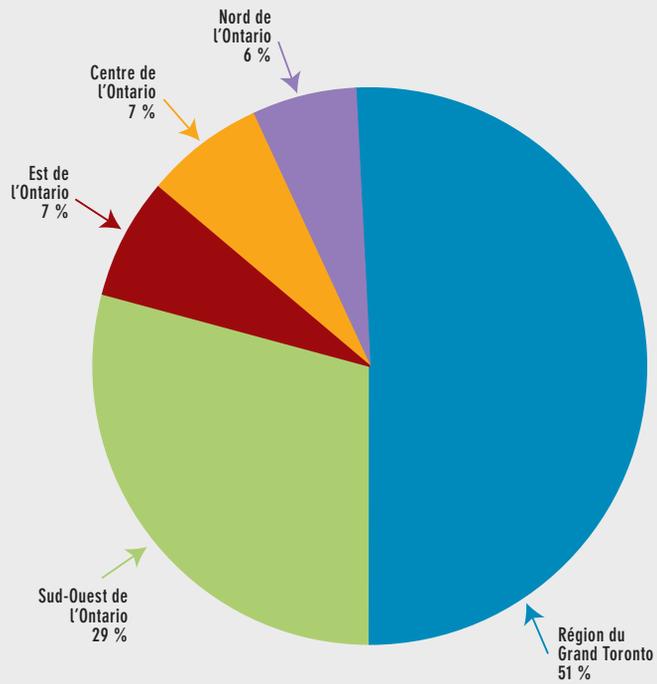
Dans l'ensemble, 51 pour cent des entreprises ayant participé à l'étude ont leur siège social dans la région du Grand Toronto (RGT), et 29 pour cent se situent dans le sud-ouest de l'Ontario. De plus, 44 pour cent des entreprises manufacturières ont leur siège social dans le Grand Toronto, contre 36 pour cent dans le sud-ouest de l'Ontario, tandis que 55 pour cent des entreprises non manufacturières ont leur siège d'activités dans le Grand Toronto contre 20 pour cent dans la région du sud-ouest de la province.

Profil des répondants à l'étude



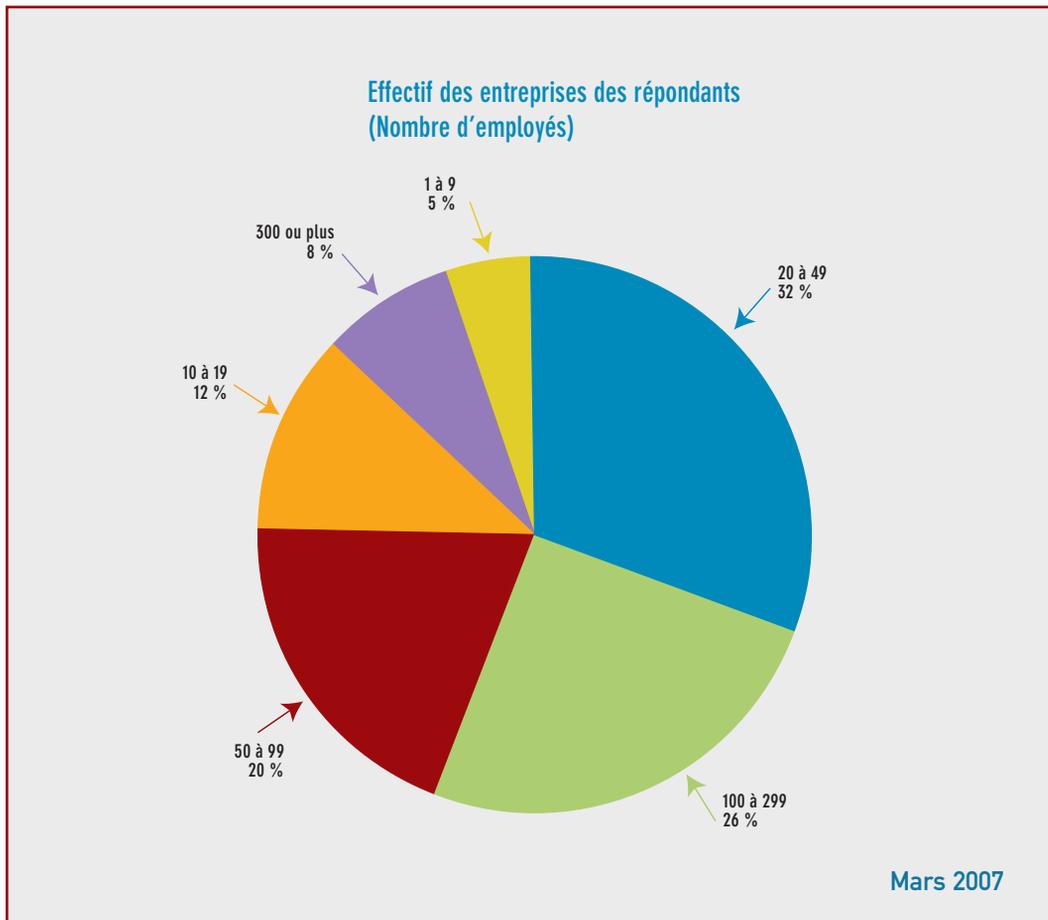
Mars 2007

Lieux d'implantation des entreprises des répondants



Mars 2007

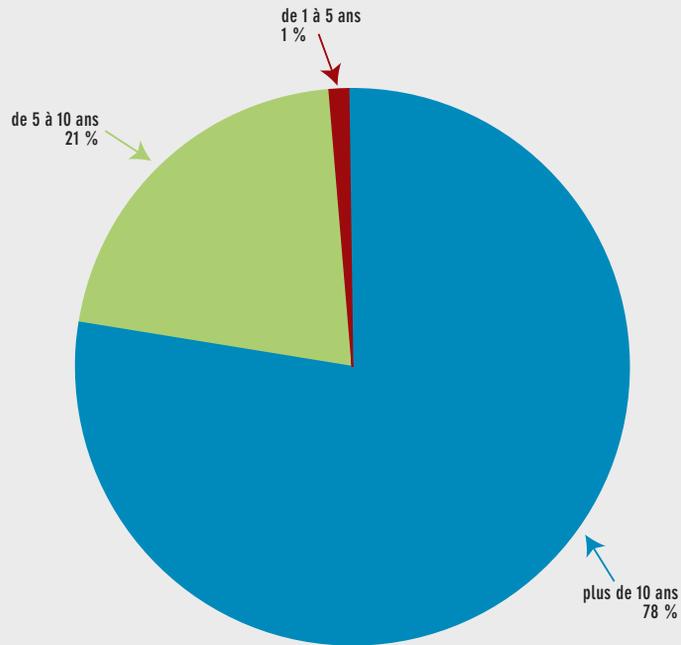
La taille de l'entreprise ne semble pas constituer un facteur de réussite, comme l'illustre les EHR. Plus de 50 pour cent des entreprises comptent entre 20 et 100 employés. L'étude révèle également que près de 80 pour cent des entreprises ont été établies il y a 10 ans ou plus.



Les entreprises de l'Ontario affichent une forte présence à l'étranger, étant donné que 80 pour cent d'entre elles vendent leurs produits à l'extérieur du Canada. Comme il fallait s'y attendre, les États-Unis et l'Ontario constituent des marchés importants sur lesquels les EHR de la province concentrent leurs activités. Les entreprises manufacturières affirment mener la majorité de leurs affaires avec des clients situés aux États-Unis. Elles indiquent en outre que les débouchés internationaux constituent de plus en plus une priorité en ce qui concerne la percée de nouveaux marchés et l'achat de produits et matériaux.

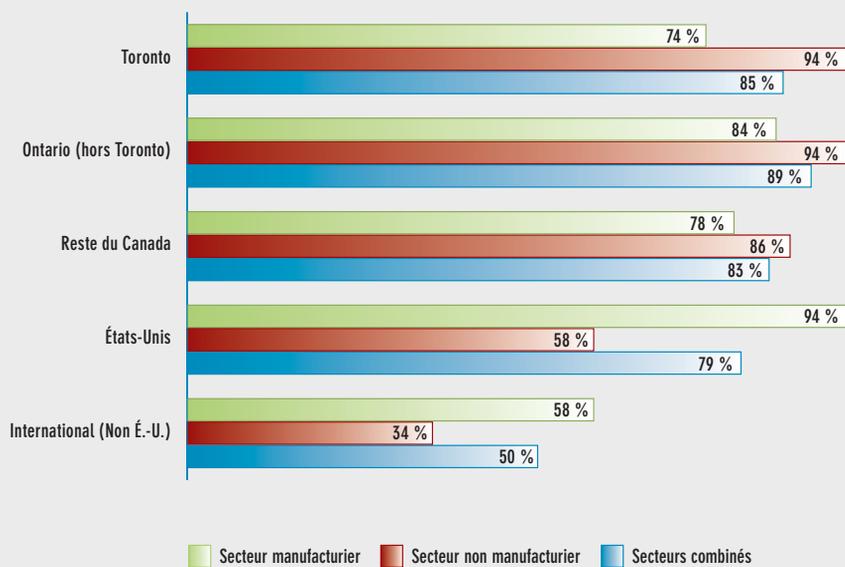
Les entreprises non manufacturières consacrent moins de leur temps et de leur énergie à des activités à l'extérieur du Canada. En ce qui concerne les EHR de ce secteur, la proximité aux marchés et aux clients semble avoir une incidence sur leur croissance et leurs priorités d'entreprise.

Période d'affectation dans les entreprises des répondants



Mars 2007

Concentration géographique des ventes des répondants

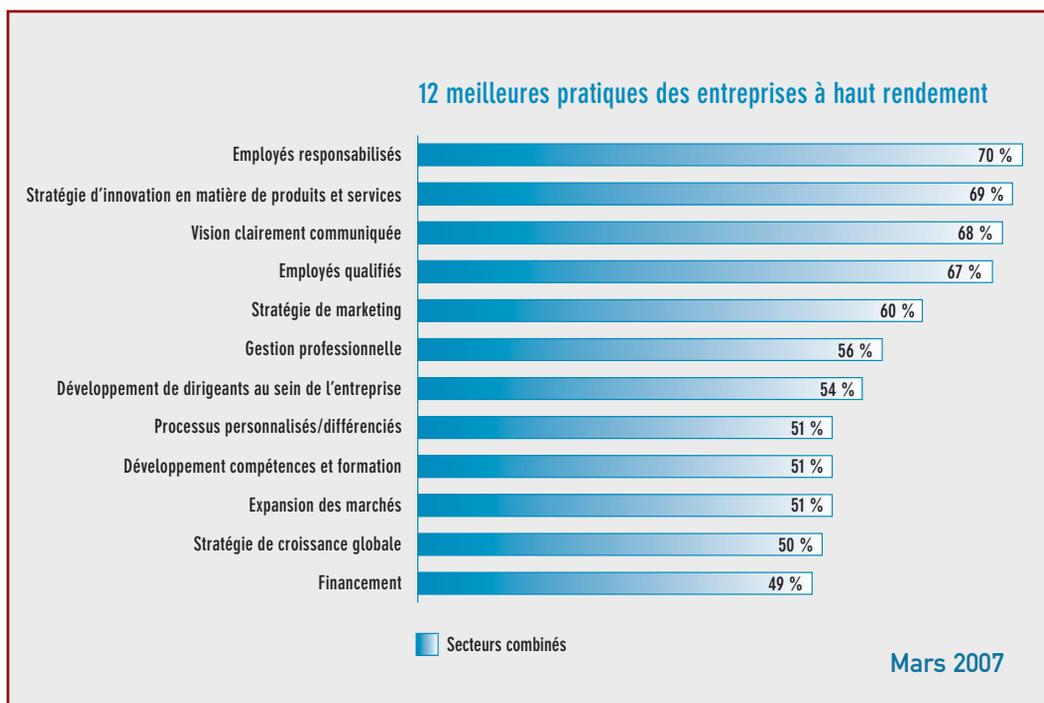


Mars 2007

Les 12 meilleures pratiques des entreprises à haut rendement de l'Ontario

Les entreprises à haut rendement de l'Ontario ont classé en ordre d'importance les éléments ci-dessous selon l'incidence qu'ils ont eue sur leur croissance récente. Les 12 meilleures pratiques décrites dans le présent rapport ont été sélectionnées parmi une liste préliminaire de 23 facteurs de réussite. Cette liste préliminaire a été élaborée de concert avec le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat après examen de divers rapports produits par Statistique Canada, l'organisme The Manufacturing Institute et l'OCDE, entre autres. Les pourcentages associés à chacune des meilleures pratiques représentent le nombre de répondants ayant sélectionné l'une des deux zones de réponse supérieures (6 ou 7, où 7 représente une incidence importante).

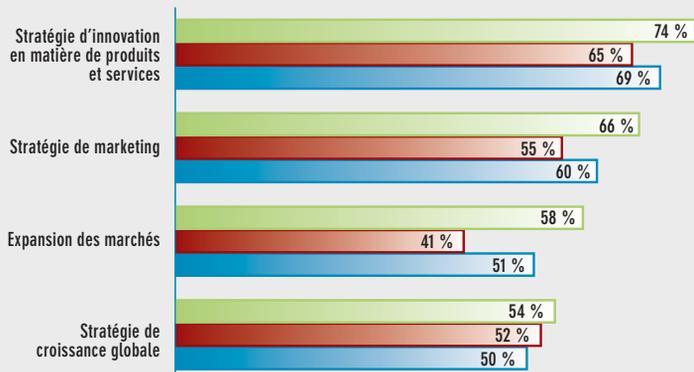
Lors de l'élaboration du questionnaire ayant servi à la réalisation de l'étude, les chercheurs ont formulé un certain nombre d'hypothèses relativement aux thèmes importants et aux résultats possibles. Bon nombre des meilleures pratiques présentées dans ce rapport avaient été anticipées, tandis que d'autres sont nouvelles. Dans les pages qui suivent, chacune des meilleures pratiques sera décrite dans la mesure du possible en fonction des données recueillies dans le cadre de l'enquête.



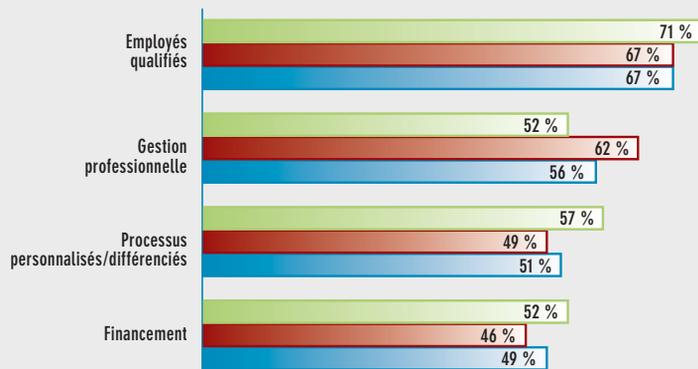
Les 12 meilleures pratiques identifiées sont regroupées selon trois grandes catégories conformément au cadre stratégique de croissance de Deloitte : la stratégie d'entreprise, les capacités organisationnelles et l'engagement de l'organisation. De légères différences se font remarquer dans les trois catégories en ce qui concerne les réponses des EHR et l'importance qu'elles accordent à leurs meilleures pratiques. Lorsque les réponses sont regroupées pour comparer le classement des entreprises manufacturières et non manufacturières, les quatre premières meilleures pratiques de chaque catégorie n'affichent que quelques différences. Là où des différences se font remarquer, le rapport en fait état.

Meilleures pratiques des entreprises à haut rendement par catégorie

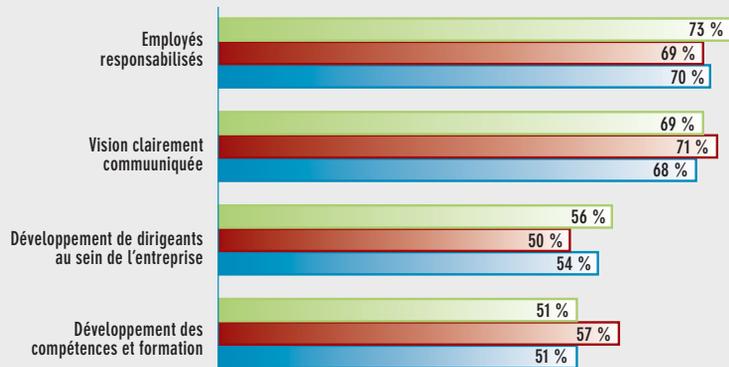
STRATÉGIE



CAPACITÉS



ENGAGEMENT



■ Secteur manufacturier ■ Secteur non manufacturier ■ Secteurs combinés

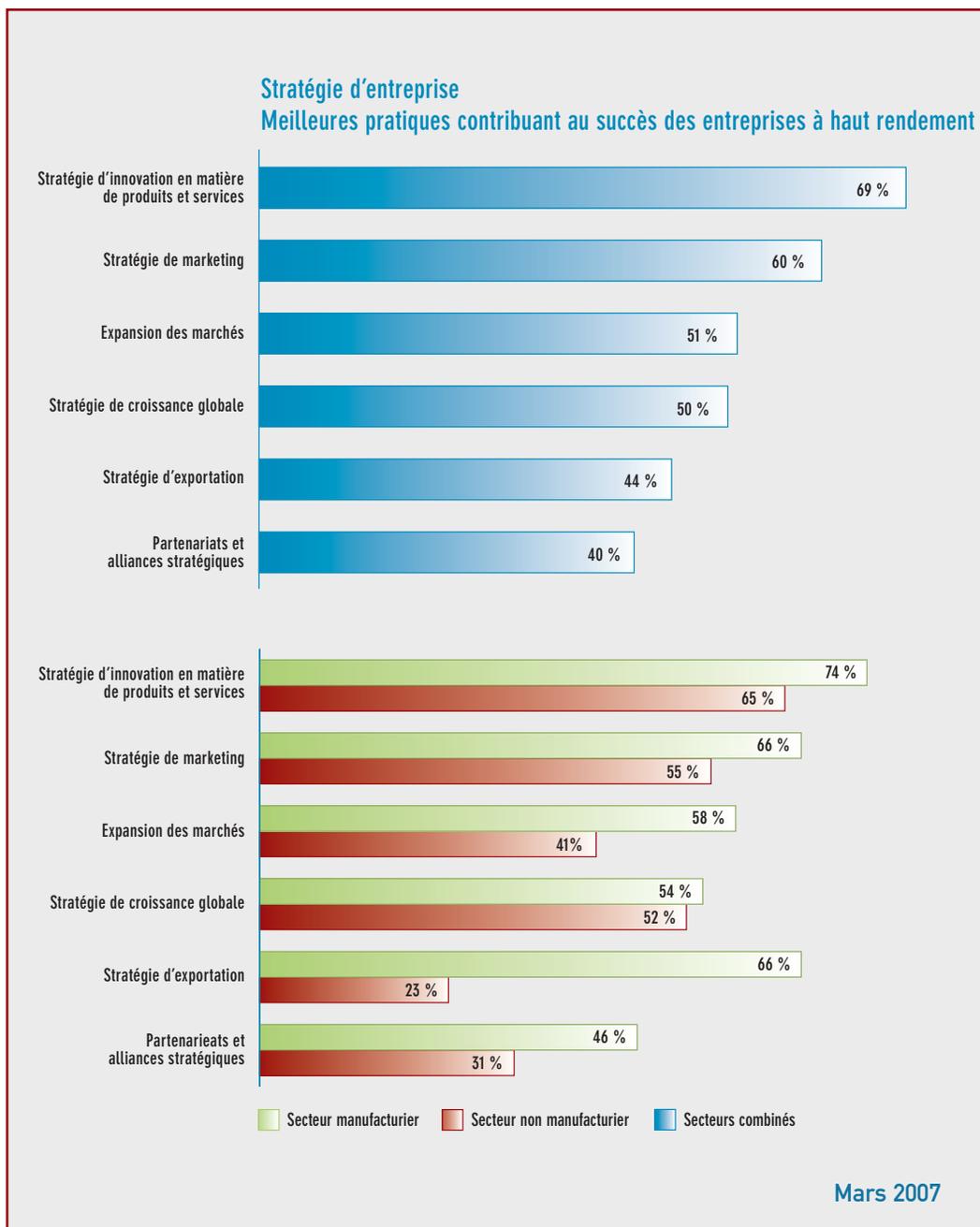
Mars 2007

Stratégie d'entreprise

La partie du questionnaire qui porte sur la stratégie d'entreprise présentait six activités commerciales clés. À partir de cette liste originale, les EHR ont identifié quatre éléments ayant une incidence importante sur leur croissance.

Ces entreprises ont à plusieurs reprises souligné l'importance de la planification, de l'exécution et de la souplesse dans le cadre de discussions sur les stratégies de croissance des EHR de l'Ontario.

Comme on pouvait s'y attendre, les répondants du secteur manufacturier ont cité l'importance d'une stratégie d'exportation, alors qu'une telle stratégie était considérée moins importante pour les entreprises non manufacturières.



I. Élaborer et suivre une stratégie de croissance globale accompagnée d'objectifs et d'activités bien définis.

Adoptez une stratégie globale appuyée par une série d'activités précises et mesurables qui s'aligneront sur vos objectifs opérationnels. Identifiez les personnes, les technologies, le capital et les processus nécessaires pour soutenir vos objectifs de croissance à long terme.

Les répondants des EHR sont d'accord pour dire qu'afin de réussir le plan stratégique doit avoir des objectifs bien définis accompagnés d'activités précises et de résultats mesurables. De plus, il est essentiel de mesurer les résultats fonctionnels de manière fréquente et soutenue, au fur et à mesure que la conjoncture du marché évolue, et de réagir de façon appropriée en apportant les modifications nécessaires. Quelques entreprises ont en outre fait savoir que l'adoption de stratégies de ressources humaines a largement contribué à leur croissance. L'importance d'avoir en place de bons employés et dirigeants fait l'objet de discussions plus détaillées dans d'autres chapitres du présent rapport.

« Élaborez un plan stratégique clair et suivez-le à la lettre en y apportant régulièrement les modifications nécessaires. »

– M. Dennis J. Brown, président et chef de la direction,
Flags Unlimited, Barrie, Ontario

Les EHR de différentes industries ont affiché des résultats légèrement divergents en ce qui concerne leur approche à l'égard de la planification stratégique et l'importance qu'elles y accordent. En général, les entreprises manufacturières estiment que ces activités ont un impact plus important que les entreprises d'autres secteurs. Les entreprises manufacturières en particulier sont de l'avis que la planification stratégique a eu une incidence importante sur leur croissance. Étant donné leur degré de maturité et la structure traditionnelle de leur industrie, il est possible que ces entreprises manufacturières se trouvent dans un milieu où les marchés sont mieux établis et les relations entre fournisseurs et clients plus rigides. Ainsi, il se peut qu'elles suivent une approche davantage structurée par rapport à l'exploitation de créneaux.

MIKRO-TEK INC.

Mikro-Tek est une entreprise de biotechnologie environnementale qui a mis au point un processus si unique et si opportun que des entreprises du monde entier se rendent à Timmins pour l'obtenir.

Fondée en 1990 par Mark Kean (président), Mikro-Tek a mis au point une technologie qui améliore la survie et la croissance des plantes grâce à l'application et à la gestion de champignons telluriques d'origine naturelle qui permettent aux plantes de mieux assimiler l'humidité et les nutriments. Pour toute croissance de la plante, il existe une augmentation correspondante de la séquestration du carbone de l'atmosphère. Mikro-Tek a en outre élaboré des méthodologies permettant d'utiliser sa technologie dans le cadre de projets de séquestration du carbone destinés à réduire les impacts du changement climatique et à imputer les crédits de carbone résultants aux industries importantes afin de compenser leurs émissions de carbone.

Marilyn Wood, chef de la direction de Mikro-Tek, affirme que le succès de l'entreprise est attribuable à son programme spécialisé de recherche et développement ainsi qu'à la planification minutieuse de sa croissance excédentaire dans les marchés ciblés. La technologie a d'abord été prouvée dans des projets forestiers intérieurs, où des données provenant de 10 millions de plants de semis ont affiché une augmentation moyenne de 25 pour cent des taux de survie et/ou de croissance des semis. Mikro-Tek a ensuite ciblé les industries minières et agricoles dans le but de remédier des terres appauvries et marginales touchées par l'agriculture et les activités minières. En 1999, Mikro-Tek s'est tournée vers les marchés internationaux. Ayant réalisé des études de marché approfondies, Mikro-Tek a entrepris un projet visant à démontrer les applications de la technologie au Chili, où les arbres jouissent d'une saison de croissance plus longue et sont récoltés après 10 ou 20 ans, comparativement à 50 ou 80 ans au Canada. Aujourd'hui, plus de 3 millions de semis d'arbres, couvrant plus de 2 000 hectares de forêt chilienne, ont été inoculés avec le champignon, et ces projets ont attiré l'intérêt de certaines des plus grandes entreprises d'échange de droits d'émissions de carbone au monde.

Mikro-Tek a ouvert une succursale au Chili et entrepris des projets conjoints en Israël, en Martinique et au Costa Rica. La Chine, l'Inde, l'Autriche, le Brésil et d'autres pays intéressés par les applications éventuelles des technologies de Mikro-Tek ont communiqué récemment avec l'entreprise.

II. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'innovation en matière de produits ou de services.

Connaissez bien votre clientèle-cible et mettez au point un plan détaillé pour la création ou l'amélioration de produits et services afin de mieux satisfaire ses besoins. Favorisez un contexte commercial qui appuie la recherche et développement ainsi que les capacités d'innovation.

Soixante-neuf pour cent des EHR ont fait savoir que l'adoption de stratégies d'innovation en matière de produits ou services a eu une incidence considérable sur leur stratégie d'entreprise et leur croissance. Bon nombre des entreprises ont indiqué que des programmes gouvernementaux avaient contribué à leur capacité de réaliser des travaux de recherche et de créer des produits et services innovateurs. Les EHR exploitent souvent des créneaux que les entreprises de grande taille ne réussissent pas toujours à percer. Les entreprises à haut rendement emploient des méthodes de livraison et de mise à échelle de la production souples et peuvent facilement personnaliser et reconfigurer leurs processus.

« Faire preuve d'innovation signifie être parmi les premiers à percer un marché. »

– M. Birket Foster, président et chef de la direction,
MB Foster, Chesterville, Ontario

Cependant, les EHR ne sont pas des fabricants à faibles coûts et ne sont pas habituellement en mesure de faire concurrence à l'échelle internationale sur la base du prix ou des coûts. Elles ont plutôt tendance à remonter la chaîne de valeur pour offrir des services connexes qui complètent bien le produit ou service offert ou encore des solutions personnalisées qui sont hors de portée des producteurs à faibles coûts.

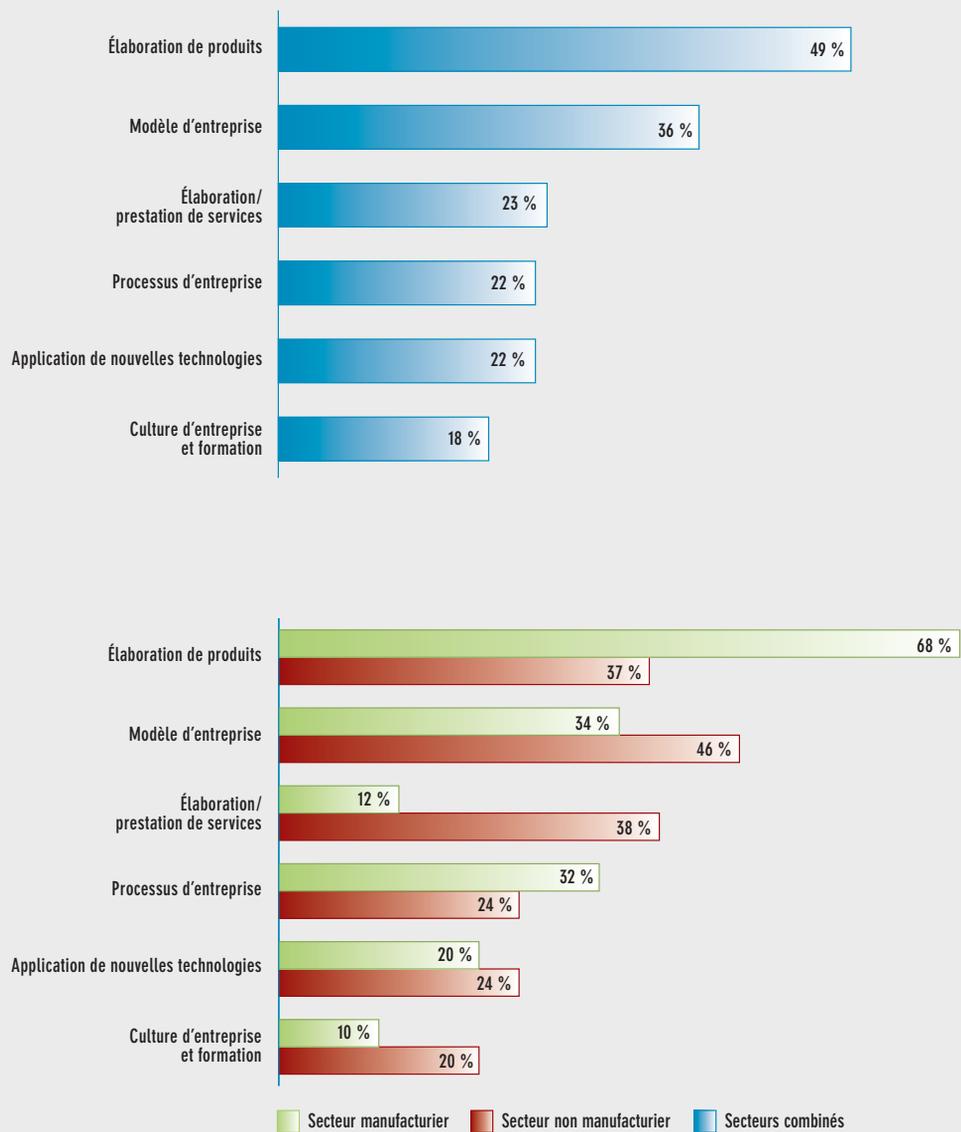
« Exploitez un créneau; raffinez votre produit de sorte que ses attributs le dressent au premier ou deuxième rang du marché. »

– M. Geoff Moss, président,
Poptech Ltd, Toronto, Ontario

Les EHR de la province font preuve d'une grande capacité à reconnaître les besoins non satisfaits des clients, à identifier les créneaux et à accélérer la mise en marché de leurs produits ou services. En Ontario, l'innovation est cruciale; les EHR citent l'innovation, tant sur le plan des produits que des modèles d'entreprise, comme étant les principaux moteurs de la croissance, ce qui leur permet d'offrir le bon produit, au bon endroit et au bon moment.

Tour à tour, les répondants des EHR des secteurs manufacturier et non manufacturier ont parlé d'innovation axée sur le client en matière d'élaboration de produits et de prestation de services. En personnalisant leur produit ou service et en faisant preuve de souplesse par rapport au calendrier de livraison, à la mise en marché, au volume de production et aux attributs des produits/services, les EHR ont pu créer et exploiter des créneaux dans des domaines où leurs concurrents de grande taille ne pouvaient pas faire concurrence.

Activités d'innovation des entreprises à haut rendement



Mars 2007

Étant donné qu'elles sont axées sur la production, les entreprises manufacturières se sont concentrées sur la mise au point de nouveaux produits, tandis que les entreprises d'autres secteurs mettent l'accent sur la mise au point et le perfectionnement de leur modèle d'entreprise dans un environnement de service en évolution constante.

Le haut degré de service à la clientèle personnalisé, d'investissement dans les technologies de pointe et de volonté de modifier les processus pour satisfaire aux besoins des clients a permis aux EHR d'offrir une proposition de valeur unique à leurs clientèles. Les EHR doivent trouver leur principal domaine de compétence et y investir fortement.

III. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de marketing; et,

IV. Adopter une stratégie d'expansion qui mène à de nouveaux marchés et/ou clients.

Adoptez un plan qui définit vos marchés cibles et votre position concurrentielle selon la segmentation géographique ou de la clientèle. Faites preuve de créativité dans l'utilisation de votre budget de marketing pour faire l'usage le plus efficace possible de ressources limitées. Ayez un plan pour l'expansion des marchés que vous desservez déjà, qu'il s'agisse de marchés nationaux ou internationaux ou de segments de clientèle nouveaux au sein de vos marchés existants. Connaissez bien votre créneau et sachez l'exploiter.

Les entrevues menées auprès d'EHR ont porté sur les alliances et partenariats stratégiques, qui constituent l'un des aspects du marketing et des stratégies d'expansion des marchés. La grande majorité des EHR de l'Ontario se servent d'alliances et de partenariats pour accroître les échanges et leurs réseaux d'entreprises. Disposer d'un dispositif par l'entremise duquel elles peuvent échanger leurs idées est d'une importance primordiale pour les EHR.

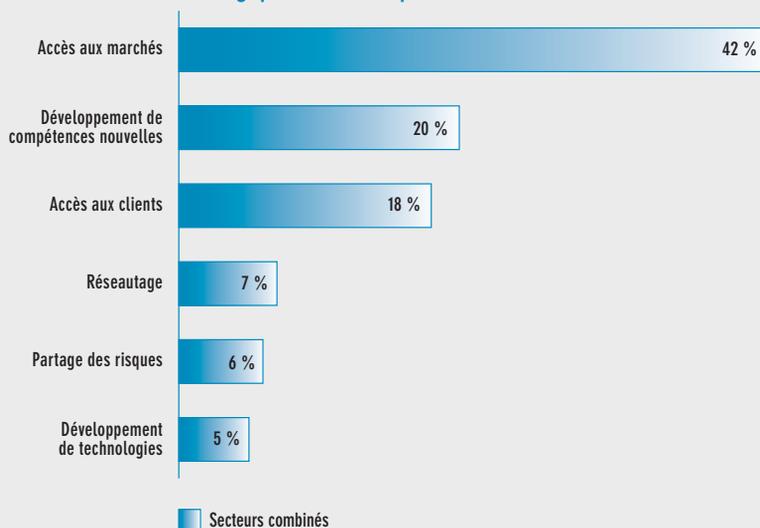
Outre obtenir l'accès à de nouveaux marchés et acquérir des compétences nouvelles, les EHR forment des partenariats et alliances stratégiques afin de cultiver une clientèle nouvelle et de partager les risques associés à la mise au point de produits et services et la percée de marchés.

« Virox engage ses partenaires dans le but d'innover et de distinguer sa technologie de celle des concurrents afin d'éviter de faire concurrence sur le plan des coûts. »

– M. Randy Pilon, président et chef de la direction,
Virox Technologies Inc., Oakville, Ontario

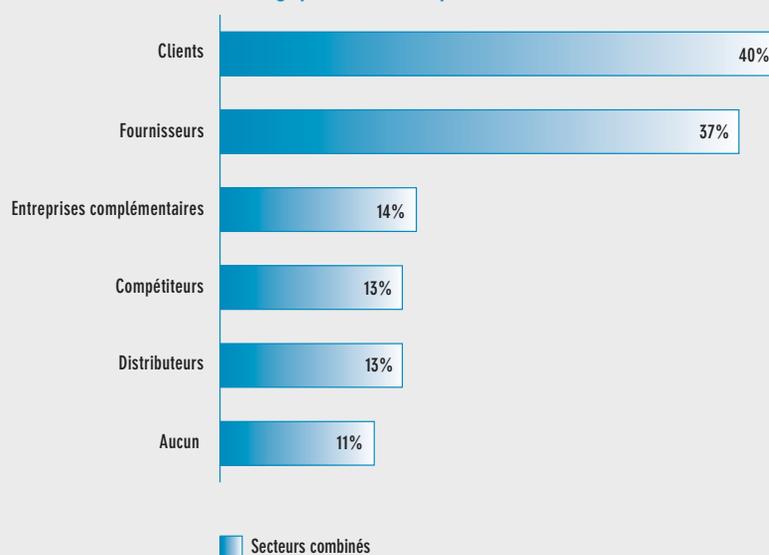
Les formes les plus communes d'alliances et de partenariats stratégiques touchent les clients et fournisseurs. S'engager dans des partenariats avec ses clients permet à une EHR de tisser des liens plus étroits avec eux et de satisfaire activement à leurs besoins. Les liens étroits avec les fournisseurs peuvent offrir aux EHR la possibilité d'obtenir des prix préférentiels et d'élaborer de nouveaux produits pour répondre à leurs besoins particuliers. La création de partenariats avec des entreprises complémentaires offre aux EHR l'occasion d'élargir leurs réseaux ainsi que la gamme de produits et services offerts.

Objectifs des partenariats et alliances stratégiques des entreprises à haut rendement



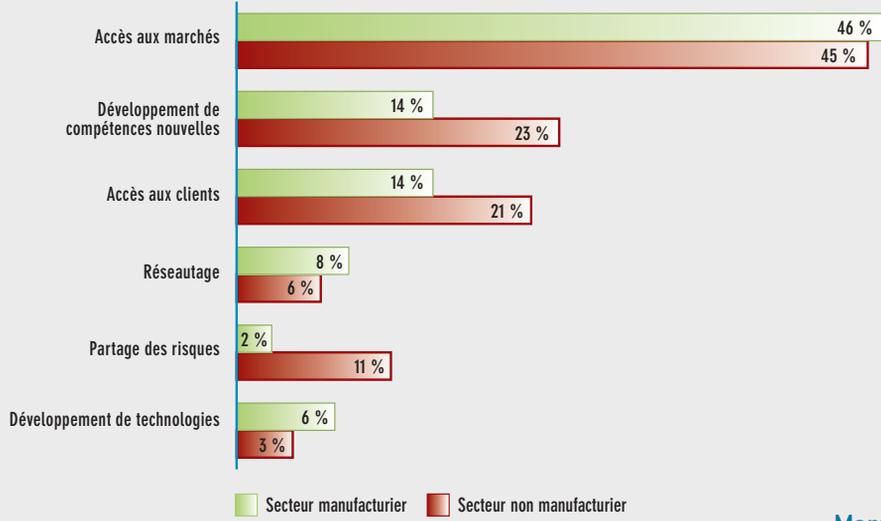
Mars 2007

Types de partenariats ou d'alliances stratégiques des entreprises à haut rendement



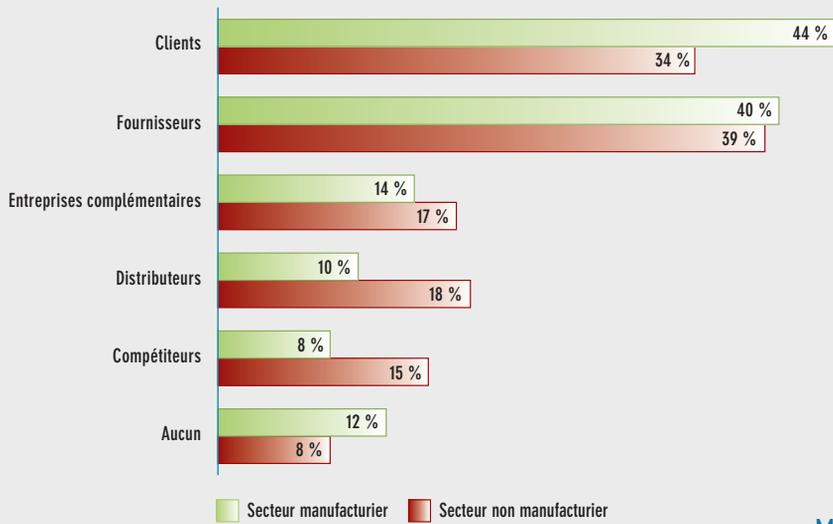
Mars 2007

Objectifs des partenariats et alliances stratégiques des entreprises à haut rendement



Mars 2007

Types de partenariats ou d'alliances stratégiques des entreprises à haut rendement



Mars 2007

En développant des alliances et partenariats, les entreprises non manufacturières ont témoigné d'une plus grande volonté de collaborer avec leurs concurrents afin de réaliser leurs objectifs stratégiques. Tant les entreprises manufacturières que non manufacturières ont cité l'accès aux marchés comme étant le principal objectif visé par les alliances et partenariats. Comparativement au secteur non manufacturier, une plus forte proportion des entreprises manufacturières ont forgé des alliances ou partenariats avec leurs clients, tandis que l'inverse est vrai si l'on compare les deux groupes relativement à leur dépendance par rapport aux concurrents.

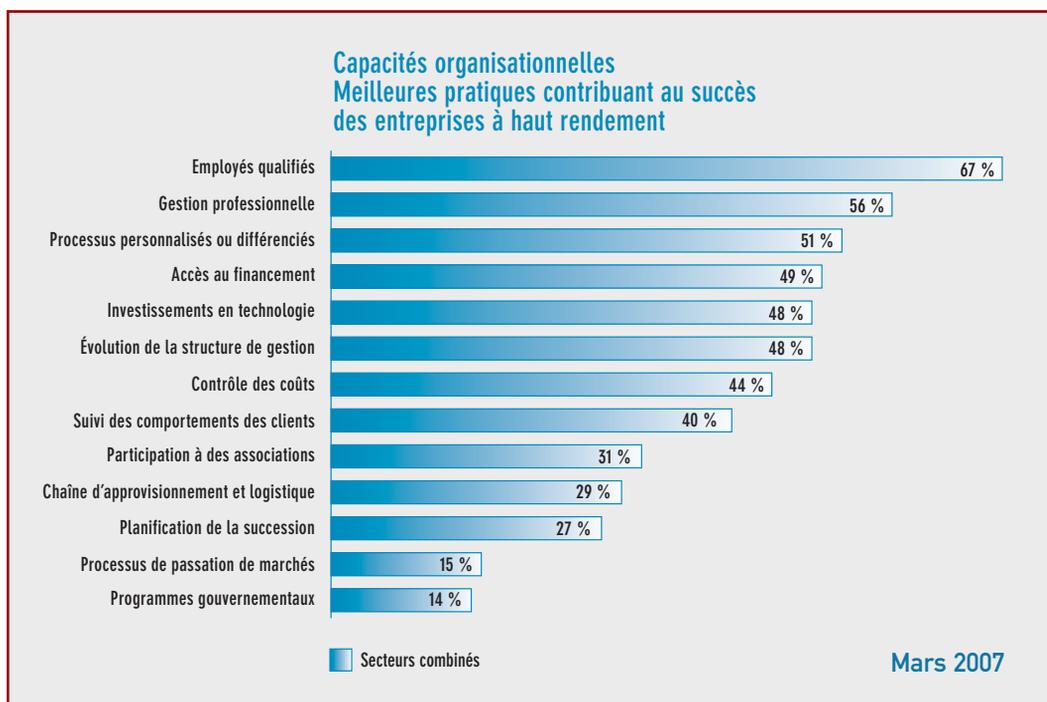
Étant donné que la plupart des EHR de l'Ontario sont des entreprises à marché spécialisé, la création de partenariats et d'alliances pour accéder à des marchés naissants ou sous-développés leur a permis d'accélérer leur croissance. Ces partenariats et alliances offrent non seulement l'accès aux marchés, mais permettent souvent aux EHR d'obtenir des renseignements sur les ventes, la commercialisation et les marchés qu'elles pourraient difficilement acquérir seules en raison des coûts ou du temps requis.

« Nous formons des partenariats stratégiques avec nos fournisseurs afin d'élaborer de nouveaux produits qui satisfont aux besoins de nos marchés spécialisés. »

– M. Dennis Hughey, chef de la direction,
PL Foods Ltd., Georgetown, Ontario

Capacités organisationnelles

La deuxième partie du questionnaire présentait une liste de 13 activités commerciales clés liées aux capacités organisationnelles. Les résultats indiquent que quatre des activités énumérées ont eu une incidence considérable sur la croissance récente des EHR de l'Ontario. Elles sont donc considérées comme meilleures pratiques.



V. Attirer et retenir les employés ou ouvriers qualifiés; et,

VI. Attirer et retenir le personnel cadre.

La capacité de recruter et de retenir des employés qualifiés qui sont en mesure de s'acquitter des tâches quotidiennes nécessaires à la croissance de votre entreprise constitue un élément essentiel de la stratégie d'expansion. La capacité de recruter et de conserver les ressources qu'il faut pour diriger, gérer et faire croître votre entreprise est toute aussi importante pour votre succès. Avoir en place les bons gestionnaires et dirigeants vous permettra de consacrer plus de temps à la réalisation de votre vision.

Le recrutement des meilleurs talents à tous les rangs et tous les niveaux constitue une préoccupation constante pour les entreprises de toute taille en Ontario. Les EHR attribuent une grande part de leur capacité de réussite à leurs employés. Dans leur recherche de talent, les EHR font concurrence à des entreprises de plus grande taille dotées de budgets plus importants, il est donc plus difficile pour elles d'attirer et de retenir les personnes qualifiées.

« Veillez à ce que vos employés et votre stratégie soient bien alignés. N'embauchez pas seulement le meilleur talent mais plutôt le talent qu'il vous faut. »

– M. Kirk Layton, président,
Eservus Online Concierge Services, Toronto, Ontario

De nombreuses EHR forment des partenariats avec des écoles secondaires, des collèges communautaires et des universités de la région afin de mettre sur pied des programmes de stage et d'emploi d'été qui profitent aux étudiants ainsi qu'aux entreprises. Les entreprises ont donc la possibilité de faire connaître aux élèves les avantages de travailler pour une PME en pleine croissance, d'évaluer des employés potentiels et de recruter des personnes qualifiées à coût réduit. Les étudiants acquièrent de l'expérience de travail, développent des compétences monnayables et sont rémunérés pour leur temps et efforts.

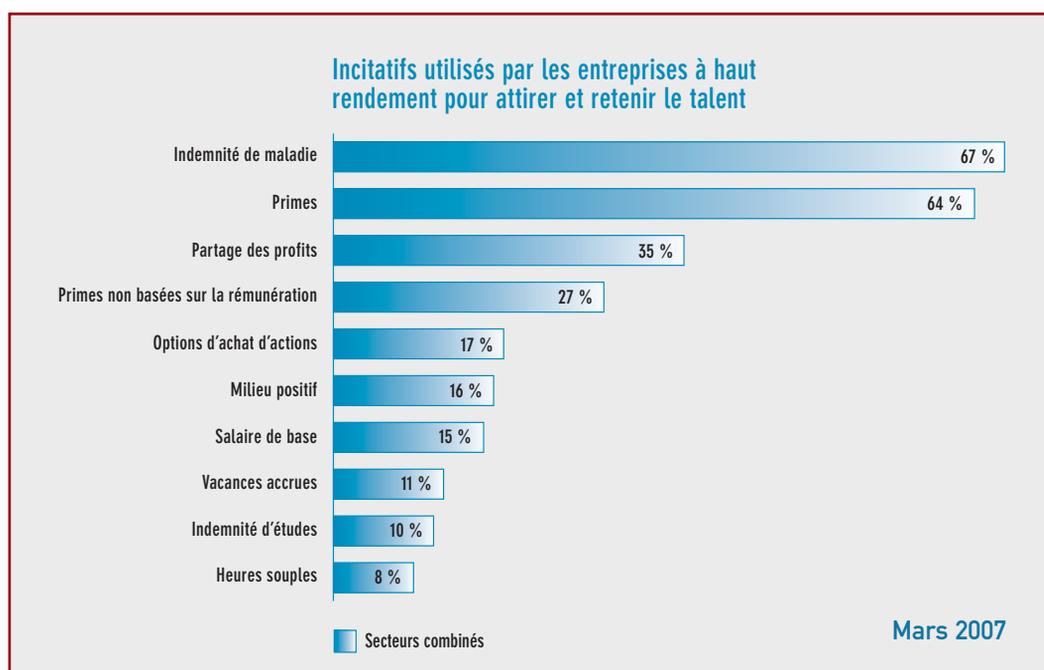
« Formez le personnel à l'échelle régionale en mettant sur pied un programme de stages. Travaillez avec des écoles de l'Ontario. »

– M. Anthony Rodway, président et directeur général,
Aero-Safe Technologies Inc., Fort Erie, Ontario

Les EHR ont également reconnu l'importance d'embaucher des employés contractuels pour s'acquitter de tâches spécialisées qui sont trop coûteuses ou qui ne sont requises que de façon ponctuelle. En passant des marchés pour des services tels la comptabilité, la vérification, les services juridiques et le marketing, les entreprises reçoivent souvent d'excellents services sans assumer les frais généraux associés aux employés à temps plein.

Les EHR collaborent en outre avec d'autres entreprises pour partager les coûts de formation et de perfectionnement des employés. Ces initiatives, de même que les programmes de remboursement des frais de scolarité et d'études, produisent des employés mieux qualifiés et plus satisfaits.

Enfin, les EHR soulignent l'importance primordiale de la culture d'entreprise pour la conservation des employés. La conservation des employés peut s'avérer un processus coûteux en temps et en argent; après avoir investi dans la formation d'un employé nouvellement embauché, l'entreprise doit amortir les coûts y afférents. La crainte de se les faire prendre par un compétiteur ou une entreprise de plus grande taille constitue une réalité constante et concrète. Les EHR citent les horaires de travail souples, les valeurs familiales, les programmes de reconnaissance des employés et diverses primes monétaires et non monétaires comme des éléments importants pour la création d'un milieu de travail à la fois positif et stimulant.



« Nos employés sont attirés par la nature du travail. Il s'agit d'un travail intéressant et exigeant. Ils jouissent également de nombreuses occasions de voyager à l'étranger. »

– M. Peter May, président,
Research Casting International Ltd., Beamsville, Ontario

Les changements démographiques et la population vieillissante de l'Ontario continueront d'exercer des pressions sur les entreprises dans leurs efforts pour recruter du personnel cadre et des employés ou ouvriers spécialisés. Les EHR devront demeurer à la fine pointe des méthodes d'embauchage et adopter des plans visant à encourager les employés talentueux et qualifiés à se joindre à eux. Afin de soutenir leurs activités à long terme, elles devront en outre mettre au point des stratégies de planification de la succession et de la transition.

FREEBALANCE

FreeBalance est un fournisseur mondial de solutions logicielles de gestion des finances publiques (GFP). La GFP fait partie intégrante du processus de développement international. Depuis sa création en 1984, FreeBalance est devenue l'un des principaux fournisseurs de solutions logicielles à l'appui de la modernisation des gouvernements, de la décentralisation fiscale et de la réforme des finances publiques. L'entreprise, qui a développé des marchés sur cinq continents, possède des bureaux satellites à Lima (Pérou), Londres (Grande-Bretagne), Miami et Washington, DC (États-Unis), Pristina (Kosovo) et Saint-John (Antigua-et-Barbuda).

FreeBalance figure parmi les 100 fabricants de logiciels les plus importants du Canada. Le nouveau chef de la direction de l'entreprise, Manuel Schiappa Pietra, a apporté son expérience de gestion internationale à l'équipe. FreeBalance a fait l'objet d'une restructuration qui l'a transformée en entreprise multinationale axée sur le client. À titre de chef de la direction, M. Schiappa Pietra a pour objectif stratégique d'accélérer la croissance de l'entreprise dans le secteur public mondial en augmentant sa présence en Afrique, en Asie, en Europe et dans les Amériques. Il s'agit de débouchés en développement car partout au monde les gouvernements devront se doter de technologies de gestion des finances fiables afin d'accélérer leur croissance économique en améliorant la planification, l'efficacité et la discipline fiscale.

Afin de réaliser ses objectifs stratégiques tout en surpassant les attentes de ses clients, FreeBalance a mis en place une structure de gestion souple axée sur sa clientèle. Les priorités en matière d'élaboration de produits, de soutien, de prestation de services et de gestion des produits sont établies en fonction des enjeux et besoins des clients. Récemment, FreeBalance a mis sur pied un comité de direction international (CDI) qui servira de forum interactif pour l'échange de connaissances, d'idées et d'expériences entre les clients internationaux de l'entreprise.

Passer d'une structure d'exploitation en propre à une structure de gestion formelle pose un défi pour les PME. Même parmi les répondants des EHR, l'événement déclencheur pour l'élaboration d'un plan ou d'une stratégie de transition est parfois inattendu. Les répondants ont identifié trois principaux mécanismes déclencheurs.

Dans le premier cas, des changements s'imposent pour gérer la croissance de l'entreprise. Les propriétaires sont dépassés par la nécessité toujours croissante de prendre toutes les décisions au sein d'une organisation en plein essor. Cela peut également se produire lorsque l'entreprise s'engage dans des activités commerciales complexes avec lesquelles le propriétaire n'est pas familier. Le degré de maturité (taille/âge) de l'entreprise semble avoir une incidence sur la complexité des dossiers de gestion et la structure d'entreprise.

« La planification de la succession a été déclenchée en raison de la charge de travail à laquelle nous faisons face [les deux propriétaires]. Nous craignons de prendre du recul par rapport aux pratiques de l'industrie, nous avons donc commencé à recruter le meilleur talent possible pour continuer d'assurer la croissance de notre entreprise. »

– Président d'une entreprise d'extraction minière et d'extraction de gaz et de pétrole, sud-ouest de l'Ontario

Dans le second cas, c'est un événement précis, comme l'incapacité subite du propriétaire ou le désir de ce dernier de prendre sa retraite, qui déclenche l'élaboration rapide d'un plan de transition. Il peut également s'agir de la vente de l'entreprise à une société de capital risque ou à une autre entreprise qui propose immédiatement l'adoption d'une structure de gestion formelle.

« Je savais que l'entreprise irait dix fois plus loin si je me retirais quelque peu de son exploitation quotidienne pour me concentrer sur les aspects créatifs. »

– Président d'une entreprise manufacturière, région du Grand Toronto

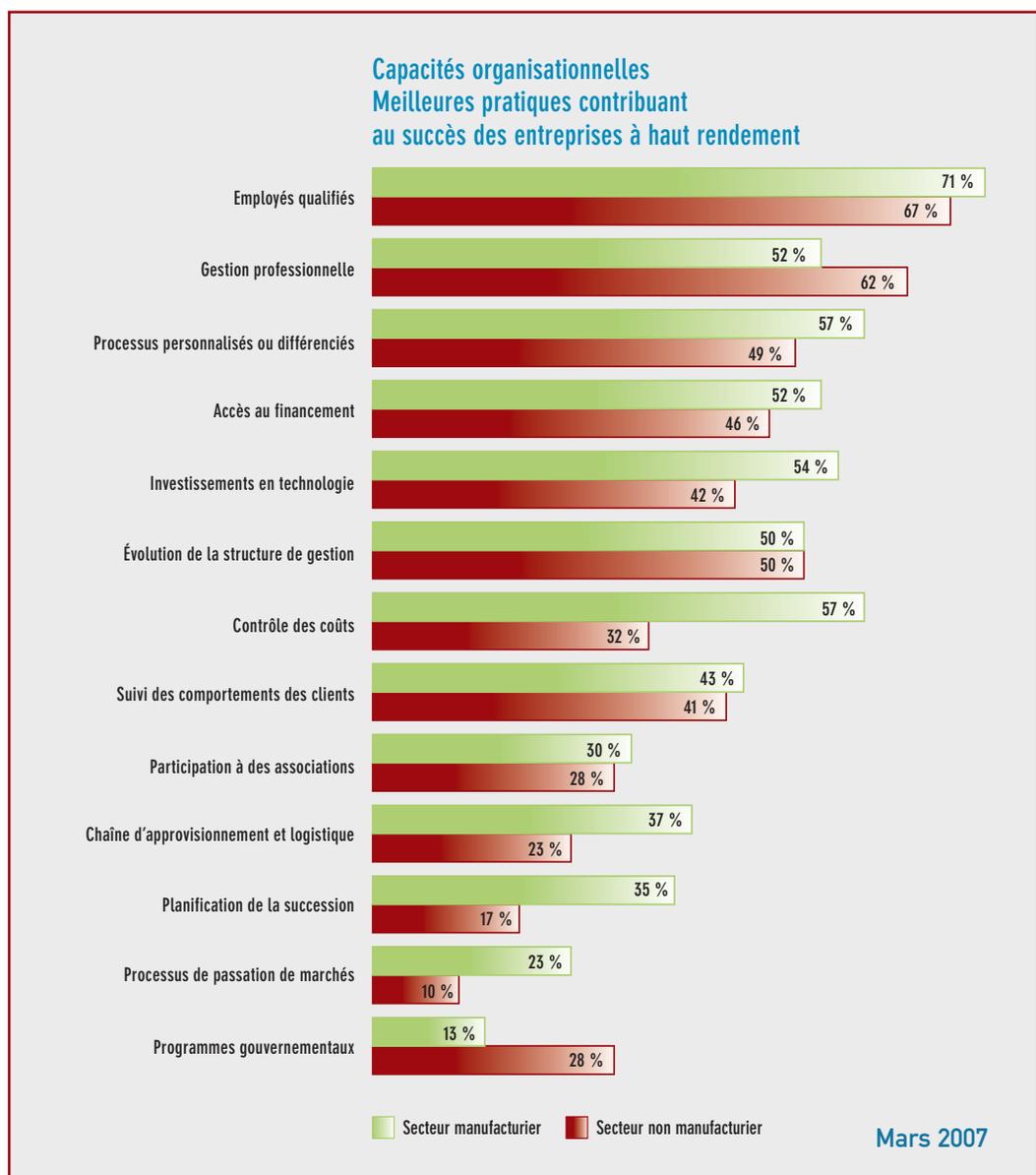
Cependant, pour la plupart des EHR interviewées, les plans de transition et de succession sont élaborés de façon proactive par des propriétaires-exploitants qui souhaitent garantir l'avenir de leurs entreprises. Les propriétaires ont une vision du potentiel ultime de leur entreprise et savent qu'ils ne pourront le réaliser sans recruter des personnes de talent pour participer au processus de prise de décisions. Souvent, ils tirent la conclusion que pour ajouter la plus grande valeur ils doivent servir de leader créatif et laisser à d'autres le soin d'exécuter leur vision. Enfin, ils se rendent compte que l'entreprise doit développer sa propre identité afin de survivre et de s'épanouir après leur départ.

VII. Développer des processus de base personnalisés qui distinguent l'entreprise dans son secteur ou son marché.

Les processus exclusifs ou d'avant-garde qui sont en place dans votre entreprise vous permettront d'obtenir un avantage concurrentiel sur vos compétiteurs.

De nombreuses EHR mettent l'accent sur les processus de base et l'amélioration continue des produits, appuyés par un investissement dans les technologies de pointe, en tant qu'élément clé d'une croissance soutenue. C'est la capacité d'innover et d'adapter leurs produits selon les besoins de leurs clients, et de répondre rapidement et avec souplesse qui permet à ces entreprises d'exploiter pleinement leur créneau de marché.

Après l'analyse des réponses pour déterminer les écarts entre les industries, on a pu constater qu'autant les entreprises manufacturières que les entreprises non manufacturières ont fait preuve de constance pour ce qui concerne les pratiques exemplaires. Cependant, dans le domaine des capacités organisationnelles, l'impact du développement de processus évolués et des capacités de contrôle des coûts était perçu comme plus important chez les entreprises manufacturières que chez les entreprises non manufacturières.



CGL MANUFACTURING

Depuis 1977, CGL Manufacturing, une entreprise de Guelph, a eu beaucoup de succès dans la production de composants pour véhicules hors-route, y compris des carters d'engrenages, des boîtes de commande, des ensembles de frein et des essieux. CGL fournit des pièces d'origine à des entreprises actives dans les secteurs de la manipulation des matériaux, de l'équipement de construction, des chemins de fer et de la foresterie, dont Volvo, Komatsu, GE Locomotives, John Deere et Raymond Industrial.

En 1999, confrontée à une concurrence féroce et à la possibilité de perdre un important client, l'entreprise a adopté des pratiques de fabrication sans gaspillage dans le but de réduire les pertes inutiles et les coûts. L'entreprise s'est appliquée à repérer puis éliminer progressivement le gaspillage, augmentant par le fait même la qualité des produits et réduisant les délais de production tout en abaissant ses coûts.

CGL a complètement réorganisé ses processus d'usinage, de soudage, de fabrication et d'assemblage pour les simplifier et éliminer les étapes inutiles. Elle a mis en place un système de gestion du rendement des employés qui récompense les comportements conformes à la nouvelle politique, comme la participation aux projets d'amélioration continue du rendement, l'application de la cartographie de la chaîne de valeur et le travail d'équipe.

CGL est reconnue dans la communauté de la fabrication sans gaspillage et fait souvent visiter ses installations à d'autres entreprises. Ses efforts de réduction du gaspillage ont été reconnus par ses clients, ce qui lui a valu le statut de fournisseur global et de fournisseur de premier ordre certifié. CGL attribue trente pour cent de sa croissance en 2003-2004 aux processus de fabrication sans gaspillage qu'elle a mis en place. Ses succès ont été soutenus et son chiffre d'affaires s'est accru de plus de 50 pour cent, sauf durant la période 2004-2006.

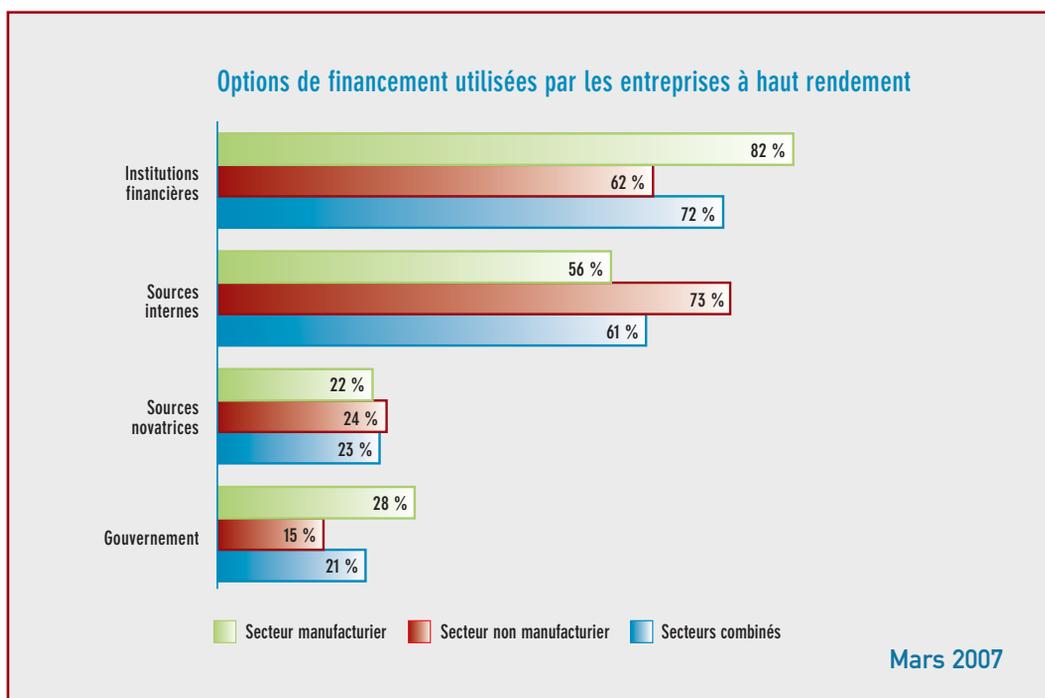
« En documentant vos processus, vous pourrez les reproduire et les améliorer progressivement. »

– M. Birket Foster, président et chef de la direction,
MB Foster, Chesterville, Ontario

VIII. Avoir accès au financement nécessaire au bon moment.

La capacité d'accéder au financement requis pour atteindre les objectifs commerciaux à long terme de votre organisation.

Les EHR utilisent un grand nombre d'options de financement pour soutenir leurs activités et leur croissance. Pour la plupart, les EHR font appel au financement bancaire traditionnel et aux sources internes, par exemple les bénéfices non répartis, pour soutenir leur croissance. Ils ont aussi recours à des sources de financement novatrices, comme le capital de risque et l'investissement providentiel.

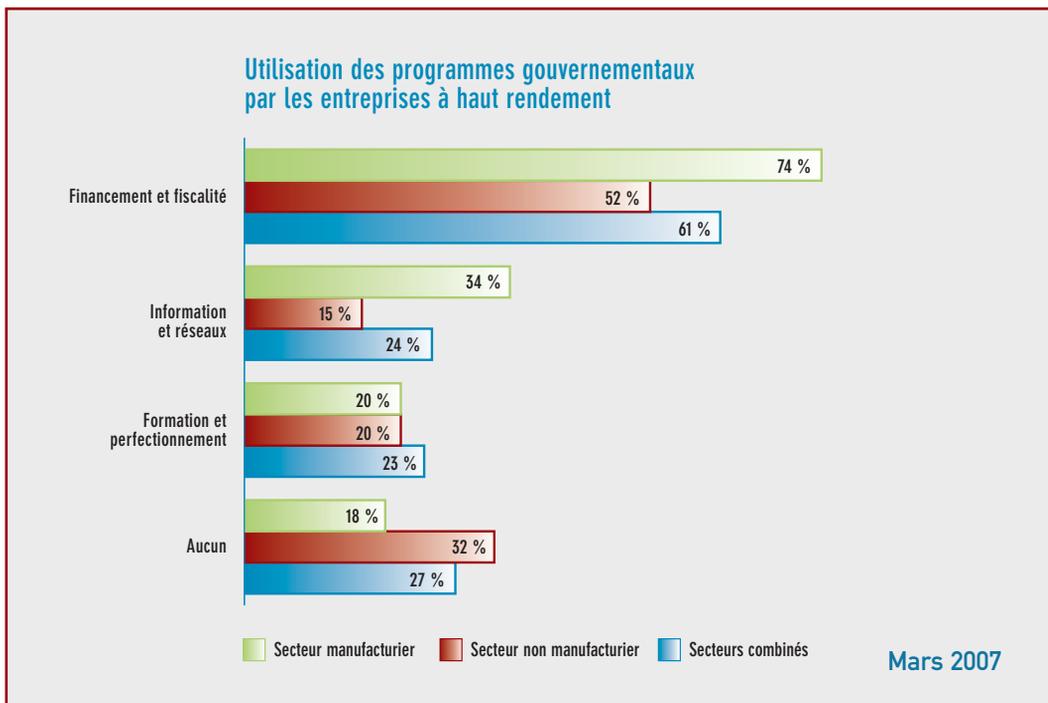


Les institutions de financement traditionnelles ont adopté des politiques strictes de prêts aux PME et celles-ci ont de la difficulté à se qualifier pour les facilités de crédit, tout particulièrement pendant la phase du démarrage. Les entreprises ayant des biens durables à offrir en gage (p. ex. les entreprises manufacturières et les autres sociétés à volume d'actifs élevé) ont accès à un plus grand nombre d'options de financement en comparaison des entreprises de service, qui ne sont normalement pas basées sur les biens.

« Il existe une lacune réelle au niveau du financement en Ontario. Les banques ne veulent pas prêter aux entreprises qui n'ont pas d'actifs — leur profil de risque ne convient pas. Les sociétés financières ne veulent pas toucher aux entreprises qui n'ont pas besoin d'au moins 2 millions \$. Il y a un sérieux écart entre 500 000 \$ et 1,5 million \$. »

– Mike Wessinger, chef de la direction,
Wescom Solutions Inc., Mississauga, Ontario

Pour supporter leur croissance, les EHR cherchent à maximiser toutes les occasions d'obtenir de l'aide et une expertise de l'extérieur. Les EHR font appel aux mesures d'allégement fiscal et aux autres programmes de financement mis en place par les gouvernements pour leur permettre d'affecter leurs investissements à la création de produits et services différenciés.



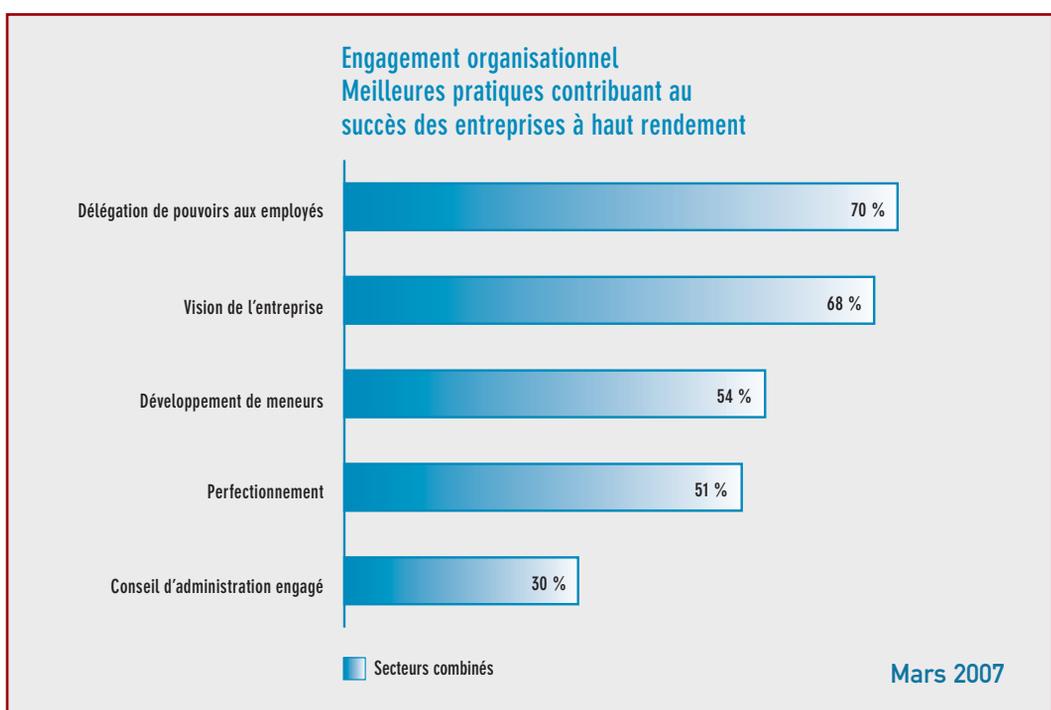
Plus particulièrement, de nombreuses EHR ont recours au programme d'encouragements fiscaux Recherche scientifique et développement expérimental dès que leurs activités le leur permettent. Les services techniques et de consultation du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNR aident les EHR à optimiser leurs décisions d'affaires et à rationaliser le développement de leurs produits et leur lancement sur le marché. Selon les EHR interrogées, l'un de leurs plus grands défis en ce qui concerne les programmes gouvernementaux consiste à identifier les programmes qui leur sont accessibles pour soutenir leur croissance.

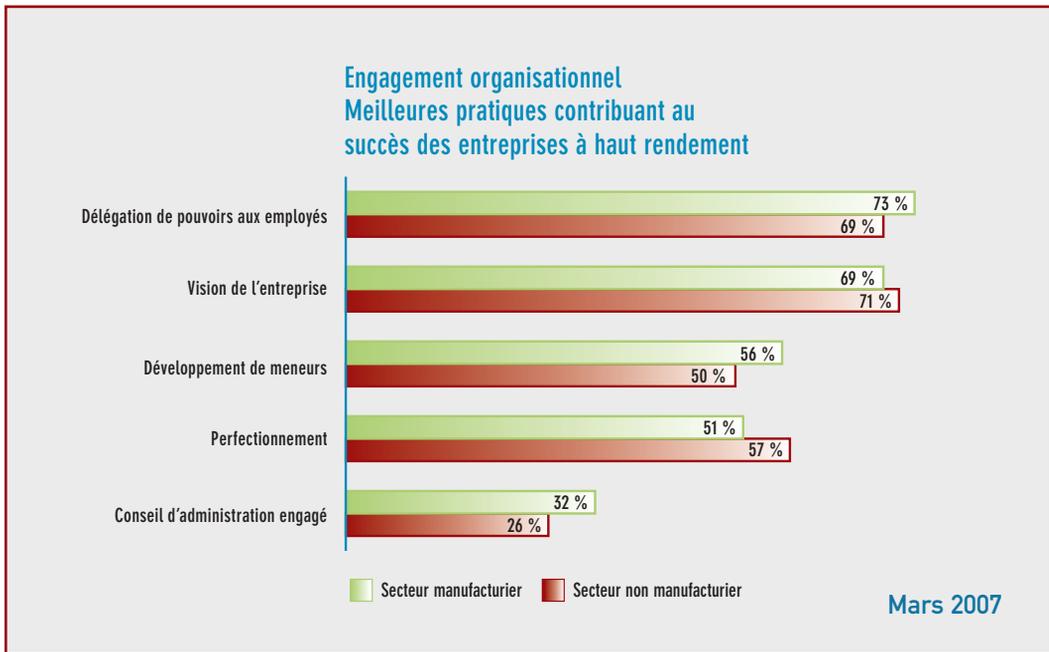
Plutôt que d'investir leurs propres ressources pour développer une expertise interne, les EHR préfèrent souvent faire appel à une personne-ressource extérieure possédant une expertise pointue en matière d'activités de développement admissibles pour trouver le maximum de projets admissibles et remplir les documents le plus rapidement possible. En outre, plusieurs EHR ont recours aux programmes d'embauche mis sur pied par les gouvernements pour favoriser l'embauche d'étudiants et de néo-Canadiens. Les EHR peuvent ainsi sélectionner d'éventuels futurs employés et améliorer leur main-d'œuvre à faible coût.

Engagement organisationnel

La troisième section du questionnaire sur les pratiques exemplaires portait plus spécifiquement sur l'engagement organisationnel. La liste initialement présentée aux EHR contenait cinq points. Les EHR ont désigné quatre de ces cinq points comme ayant un impact significatif sur la croissance de leur entreprise et pouvant par conséquent être qualifiés de pratiques exemplaires. Aucune différence significative n'a été constatée entre les industries, ce qui pourrait indiquer que ces activités sont utilisées à grande échelle dans les entreprises ontariennes.

Pour la plupart, les EHR de l'Ontario n'estiment pas que la création d'un comité consultatif a un impact majeur sur leur croissance. Toutefois, les entreprises qui avaient un tel comité ou même un simple conseiller informel ont indiqué qu'il s'agissait d'une ressource précieuse, en particulier pour ce qui touche à la planification stratégique.





« Le fait d'avoir un comité consultatif informel vous aidera à obtenir une image claire de l'avenir de votre société et vous permettra de prendre vos distances des activités quotidiennes. »

– M^{me} Kate Bird, présidente et chef de la direction,
Career Essentials, Pickering, Ontario

Fait quelque peu étonnant, deux des trois premières pratiques exemplaires portaient sur l'engagement organisationnel. Pendant la préparation de l'étude et du questionnaire, les chercheurs ne prévoyaient pas que l'engagement organisationnel retiendrait autant l'attention des répondants. Étant donné son classement et son importance relative, l'engagement organisationnel est manifestement un domaine d'importance pour les EHR de l'Ontario et un sujet sur lequel le Ministère pourrait envisager de réaliser de plus amples recherches.

SOUTHMEDIC INC.

Southmedic Inc., une entreprise de Barrie (Ontario), a été lancée en 1983 dans le but de tirer profit d'une occasion qui s'est présentée à l'apparition d'un nouveau type d'anesthésique. Southmedic a mis au point un dispositif mécanique qui assurait l'administration sécuritaire d'un anesthésique à la fois. Southmedic continue d'innover aujourd'hui encore avec le lancement d'une nouvelle gamme de dispositifs d'administration d'oxygène. Brassant maintenant des affaires dans plus de 75 pays et comptant 100 employés, Southmedic est devenu un fabricant et distributeur réputé d'une vaste gamme de produits chirurgicaux et de salles opératoires.

L'expansion de Southmedic est centrée sur l'innovation axée sur le client. Lee McDonald, présidente et chef de la direction, estime que le fait de donner du pouvoir aux employés et de créer un environnement qui encourage la prise de risque et les idées novatrices a joué un rôle important dans le succès de l'entreprise. Chez Southmedic, on met l'accent sur la gestion du processus d'innovation, qui est facilitée par la coordination efficace des relations entre les représentants des ventes, les clients, les équipes de développement de produits et les équipes de fabrication.

La stratégie de Southmedic en matière d'innovation est entièrement tournée vers la clientèle, et c'est l'un des facteurs clés de son succès. Les employés ont un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis des produits qu'ils aident à développer et à produire. Pour leur part les clients sont extrêmement heureux de compter sur la capacité de Southmedic d'adapter ses produits à leurs besoins individuels.

IX. Communiquer une vision claire de votre société; et,

X. Déléguer des pouvoirs aux employés, leur permettre d'innover et de prendre des décisions.

Une vision et des objectifs clairement articulés, renforcés et appuyés par les actions de la haute direction, favoriseront l'engagement des employés. Les occasions de prendre des décisions et de trouver des façons différentes d'améliorer les produits et les procédés mettent les employés en situation de contrôle, améliorent leur capacité d'apprendre et préparent la prochaine génération de dirigeants.

Les employés se tournent naturellement vers la direction de l'entreprise pour obtenir une vision et une orientation, et ils se fient sur elle pour s'engager envers les activités de l'entreprise. Les sociétés qui connaissent le succès passent souvent des années à développer leur personnel. Le fait d'avoir une vision d'entreprise claire produit une image de marque (ce qui différencie l'entreprise sur le marché) plus forte et mieux définie, enracine les valeurs et les convictions, crée une base de référence à laquelle se mesurent les progrès et les succès de l'entreprise et favorise l'engagement des employés. En plus de préparer la prochaine génération de dirigeants, la délégation de pouvoirs contribue au succès de l'entreprise en encourageant le développement de relations avec les clients et en renforçant chez les employés le sentiment d'appropriation des produits et des services offerts par l'entreprise.

XI. Avoir un processus en place pour identifier et développer des meneurs au sein de l'organisation.

Les programmes formels de mentorat permettent d'identifier et de développer des meneurs potentiels au sein de votre entreprise. Le fait d'avoir des plans de carrière en place peut aussi augmenter l'engagement et la fidélisation des employés.

En formalisant les parcours de carrière au sein de l'entreprise et en reconnaissant et récompensant le talent, on obtient aussi des engagements plus forts et un plus grand sentiment d'unité dans la culture de l'entreprise. Fondamentalement, les EHR préfèrent développer à l'interne des dirigeants qui connaissent la société, sa culture et sa vision d'avenir. Pour bien préparer l'avenir de l'entreprise, les propriétaires et membres de la direction doivent prendre le temps de définir la vision, planifier la stratégie et mettre en place un plan de formation et de succession à long terme.

XII. Investir dans des programmes de formation et de perfectionnement des employés.

Les plans formels de formation complétés par des mesures de formation en cours d'emploi, des cours et des dispositifs de soutien à l'acquisition de compétences gardent les employés à l'avant-garde de leur métier et au courant des découvertes récentes, des nouveaux produits et de l'évolution des marchés.

Les EHR estiment que le développement du personnel par le biais de mesures de formation formelles, de programmes d'acquisition de compétences et d'activités de formation indépendantes accroît l'engagement des employés envers l'entreprise. L'importance des programmes de formation et de perfectionnement dans le but d'assurer la capacité de l'organisation à offrir un rendement élevé est présentée dans la section précédente.

MAVERICK

À titre de fondatrice et présidente de MAVERICK, une firme de relation publique de Toronto primée internationalement, Julie Rusciollelli sait que l'engagement organisationnel est la clé de voûte du succès de son entreprise.

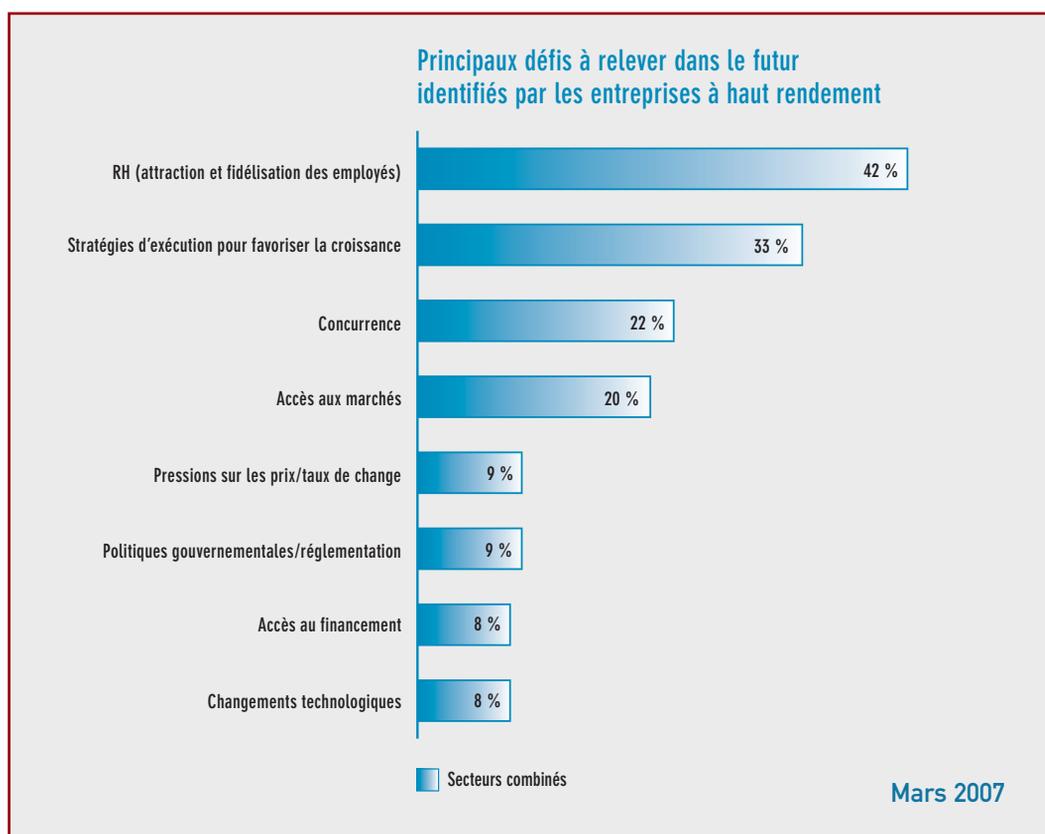
Comptant environ 20 employés et active à la grandeur de l'Amérique du Nord, MAVERICK aide ses clients à construire leur image de marque, à positionner leurs produits et à améliorer et consolider leur réputation. Julie Rusciollelli renforce l'engagement organisationnel en inculquant une vision claire qui distingue l'entreprise des sociétés concurrentes.

Chez MAVERICK, les employés sont des investissements et tous les membres de chaque équipe contribuent au succès du projet ou de la campagne. MAVERICK offre une vigoureuse structure de bonification, des mesures d'incitation à la formation et un programme de mentorat collaboratif qui permet aux individus d'atteindre leur plein potentiel.

La firme accorde beaucoup d'importance au développement du talent à l'interne dans le cadre de sa vision et de son engagement envers l'excellence. MAVERICK est une société de formation et chaque année elle embauche les meilleurs candidats et candidates des programmes de relations publiques du collège Centennial, du collège Humber, de l'université Ryerson University et du collège Seneca. Le développement à l'interne permet à MAVERICK d'inculquer une compréhension claire de la philosophie et de la vision de l'entreprise, ce qui lui permet d'obtenir des résultats constants et primés pour ses clients.

Les défis qui attendent les entreprises à haut rendement dans un proche avenir

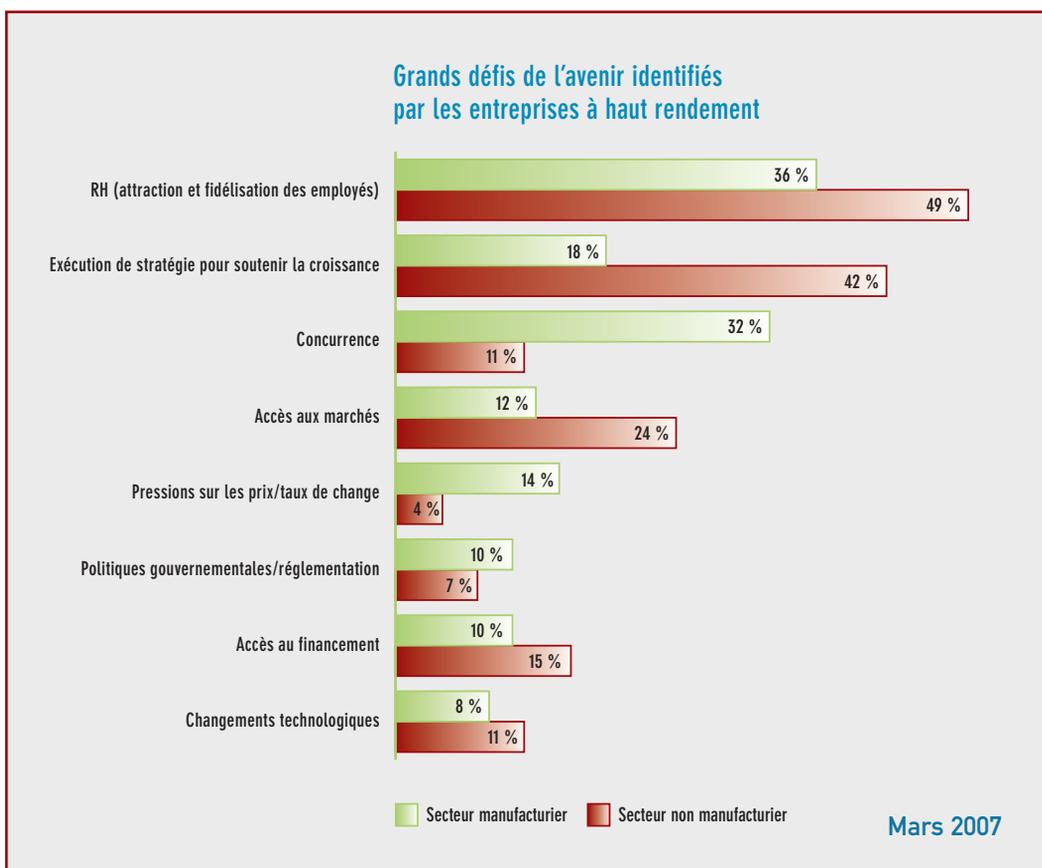
Quand on a demandé aux EHR de nommer les principaux défis qui les attendent au cours des prochaines années, le défi le plus fréquemment désigné était l'attraction et la fidélisation des employés, en particulier aux échelons supérieurs. Les EHR tentent en général de se prémunir contre le problème de la recherche de personnel, mais il semble que cela reste un sujet de préoccupation majeur.



Parmi les EHR sondées, 33 pour cent ont cité la gestion de la croissance — déterminer clairement les meilleures stratégies et développer des capacités de base pour les exécuter — comme leur plus grand défi au cours des prochaines années. La concurrence, en particulier en provenance des marchés asiatiques, représente encore un important défi pour les fabricants ontariens. Les EHR ont répondu efficacement aux fabricants à faibles coûts en élaborant des stratégies bâties autour des modèles d'innovation axée sur le client que nous avons décrits plus haut. Les EHR s'attaquent aussi aux défis associés à la pénétration des marchés étrangers. L'augmentation de leur territoire leur permet des réductions d'échelle, mais l'entrée sur les marchés étrangers requiert souvent une bonne compréhension de la situation locale. Pour accélérer leur taux de pénétration, ils peuvent utiliser leur clientèle existante dans les marchés étrangers et leurs représentants et distributeurs locaux.

En outre, les EHR ont mentionné les fluctuations du taux de change et la disponibilité du financement en tant que défis importants à relever au cours des prochaines années.

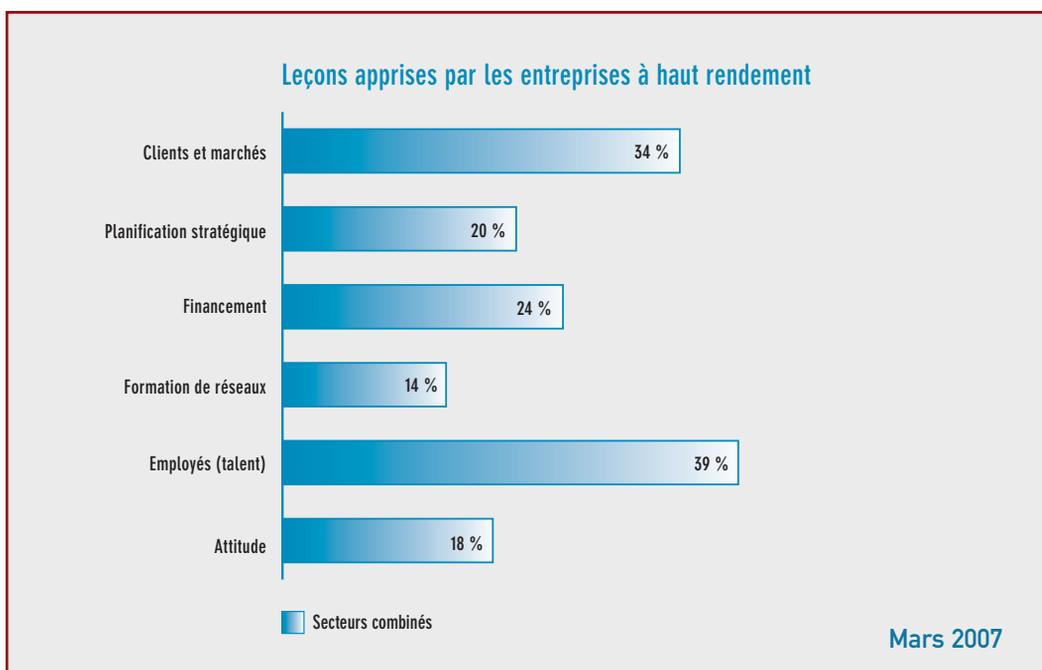
Les entreprises manufacturières comme les entreprises non manufacturières ont déclaré que la recherche et la fidélisation du personnel était leur plus important défi. Pour les entreprises manufacturières, les défis sont plus d'ordre tactique et portent principalement sur la concurrence globale et les pressions sur les prix (taux de change, etc.), tandis que les défis des entreprises non manufacturières se rapportent plus à l'expansion et au développement de nouveaux marchés.



Leçons apprises par les entreprises à haut rendement

Les entrevues réalisées avec les dirigeants des EHR ont permis de connaître les leçons apprises par les entreprises au fil de leur croissance. Sur le plan de la stratégie commerciale, les EHR jugent nécessaire d'avoir un plan stratégique détaillé et mesurable axé sur les besoins des clients.

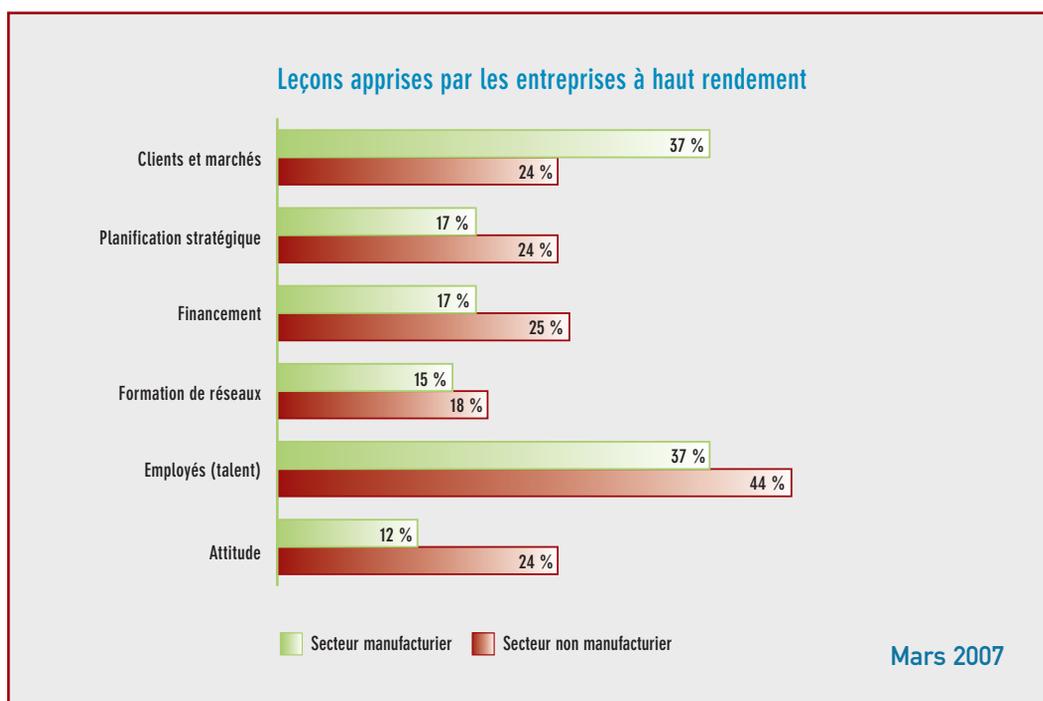
Parmi les répondants, 34 pour cent ont indiqué que la nécessité de mettre l'accent sur les besoins des clients était une leçon apprise, et que c'était un facteur central de leur succès. Pour avoir une stratégie axée sur le client, il faut d'abord définir ce qu'est le client et, tout aussi important, ce qu'il n'est pas. Une fois que l'entreprise a défini sa clientèle cible, elle doit aligner ses produits et services sur les besoins de celle-ci. Pour ce qui est de livrer la marchandise au client, les EHR ont mentionné à maintes reprises que ce qui distingue l'entreprise de la concurrence est l'engagement à dépasser les attentes et à faire attention au client afin de toujours remplir la promesse de la marque.



L'analyse des réponses par secteur révèle que les entreprises manufacturières mentionnaient plus souvent l'importance d'être entièrement axé sur les clients et les marchés, alors que les entreprises non manufacturières, qui sont orientées vers les services, citaient la planification stratégique comme étant tout autant importante à leur succès.

En termes de leçons apprises sur le plan des capacités organisationnelles, les EHR ont mentionné les secteurs du financement et de la création de réseaux comme étant des clés de leur succès. Pour ce qui est du financement, les entreprises qui ont obtenu du financement ou qui ont des actifs à mettre en gage (habituellement les entreprises manufacturières) ont moins de problème à ce niveau. Les entreprises non manufacturières ont mentionné plus souvent le financement comme élément problématique, peut-être parce qu'elles possèdent moins d'actifs et ont appris que la question du financement — au-delà des besoins immédiats de l'entreprise — revêt une importance particulière durant les périodes de croissance et d'expansion rapide.

Enfin, en ce qui concerne l'engagement organisationnel, les EHR de tous les secteurs ont encore une fois mentionné l'importance du personnel, et plus particulièrement d'avoir en place des stratégies pour attirer les personnes talentueuses, comme un défi à relever autant qu'une clé du succès.



Conclusion

Les EHR jouent un rôle important dans l'économie ontarienne et contribuent pour une large part à la création d'emplois, à l'innovation et à l'investissement. Elles attirent le talent, génèrent des entreprises dérivées, servent de modèles de gestion commerciale efficace et bâtissent l'image de l'Ontario en tant qu'économie innovatrice. Les entrevues réalisées par Deloitte ont permis de relever douze pratiques exemplaires utilisées par les entreprises à haut rendement, que l'on peut répartir en trois grandes catégories : stratégie commerciale, capacités organisationnelles et engagement organisationnel.

Pour connaître le succès, toutes les entreprises doivent avoir une stratégie commerciale solidement définie. Elles doivent connaître à fond le produit ou le service qu'elles vendent, les besoins de la clientèle cible, ainsi que la façon dont le bien ou le service sera produit et livré au client. La planification commerciale des entreprises à haut rendement se distingue par l'alignement stratégique et la spécificité des objectifs définis, des activités associées et des mesures du rendement. Les EHR surveillent continuellement leur rendement et le comparent aux plans; elles apportent souvent des ajustements en réponse aux changements survenus sur les marchés globaux, aux technologies émergentes et à la mutation de la demande des clients/consommateurs. Selon les présidents et chefs de la direction interviewés, les stratégies qui suivent sont essentielles au succès :

- Innovation sur le plan des produits et/ou des services
- Stratégies de mise en marché
- Expansion des marchés et stratégies d'exportation
- Stratégies de croissance d'ensemble

Pour appliquer la stratégie commerciale, il faut avoir des capacités organisationnelles. Pour connaître une forte croissance, il faut avoir accès à des ressources financières et humaines. Les EHR mettent en place des processus efficaces pour attirer et retenir les employés compétents, contrôler les coûts, suivre de près les comportements des consommateurs et conclure des alliances stratégiques. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre, plusieurs présidents et chefs de direction ont indiqué que la recherche de talent représente un défi croissant.

Une autre capacité organisationnelle cruciale pour les entreprises à haut rendement est la capacité de distinguer ses produits ou services de ceux de la concurrence. L'amélioration continue des processus et la capacité d'innover et de personnaliser leurs produits selon les besoins du client permettent aux EHR d'exploiter pleinement leur créneau de marché. Pour les producteurs de biens, cela se traduit souvent par l'adoption de pratiques de fabrication sans gaspillage.

Deux des trois premières pratiques exemplaires portaient sur l'engagement organisationnel :

- avoir et communiquer une vision claire de l'entreprise;
- créer un environnement qui habilite les employés de façon à ce qu'ils prennent des décisions et trouvent de nouvelles façons d'améliorer les produits et de répondre aux besoins des clients.

D'autres facteurs de succès regroupés dans la catégorie de l'engagement organisationnel portaient sur la formation et le perfectionnement du personnel et le développement de meneurs à l'interne. Ces constatations sont clairement liées au rôle crucial que doivent jouer les ressources humaines pour assurer que les entreprises à haut rendement aient la capacité de soutenir leur croissance. Développer des meneurs à l'interne garantit aussi que ceux-ci ont assimilé la culture de l'entreprise et qu'ils peuvent libérer le président ou le chef de la direction pour lui permettre de communiquer la vision de la société, de bâtir la capacité organisationnelle et de mettre au point des stratégies commerciales qui assureront le succès continu de l'entreprise.

Au sujet des grands défis de l'avenir et des leçons apprises, les présidents et chefs de direction — des entreprises manufacturières comme des entreprises non manufacturières — ont mentionné à maintes reprises que l'une de leurs principales préoccupations était d'attirer et de garder les personnes talentueuses. Pour certaines, la bataille pour mettre la main sur le talent est tout aussi importante que la bataille pour obtenir le capital qui permet d'assurer la croissance continue et le succès de l'entreprise.

Le ministère des Petites Entreprises et de l'Entrepreneuriat s'intéresse aux idées et perceptions des EHR et aide les autres entreprises qui souhaitent atteindre le statut de EHR. Le Ministère a mis en place plusieurs mesures visant à aider les EHR à atteindre le succès et à le perpétuer. Par exemple, le MPEE organise chaque année une **Foire aux idées** où les propriétaires-exploitants, présidents et chefs de direction se rassemblent pour partager des idées, former des réseaux et échanger leurs opinions sur la croissance.

Le MPEE produit également les documents de la série **Les entreprises à croissance exceptionnelle**, qui font la promotion des pratiques de gestion efficaces utilisées par les dirigeants des PME ontariennes à forte croissance. Ces documents présentent différentes stratégies de croissance et tactiques commerciales : tirer parti de la créativité et de l'innovation; l'importance des relations avec la clientèle; et les stratégies de gestion des ressources humaines pour s'adapter aux changements démographiques.

Conformément aux conclusions de l'OCDE sur le rôle des gouvernements pour favoriser la croissance et le succès des PME, le MPEE offre aux PME des **services consultatifs auprès des entreprises** dans douze bureaux du sud de l'Ontario et il a mis sur pied un réseau de quarante-quatre **centres d'encadrement des petits entrepreneurs** et neuf bureaux satellites qui fournissent de l'information et des conseils aux entrepreneurs et aux propriétaires de nouvelles entreprises afin de faciliter leur croissance. Le MPEE offre aussi différents programmes, comme **Entreprise d'été**, **Futurs entrepreneurs** et **Avantage mondial**, qui encouragent les jeunes à choisir la carrière d'entrepreneur et à créer les entreprises à haut rendement de demain. Pour obtenir la liste des programmes et services offerts aux PME, le lecteur peut se rendre au site du Ministère à www.sbe.gov.on.ca et cliquer sur « Programmes gouvernementaux pour petites entreprises » dans la section Sujets populaires.

Le Ministère aimerait entendre les idées nouvelles et novatrices visant à aider les petites et moyennes entreprises à réaliser leur potentiel. Le lecteur est invité à donner son avis et présenter les pratiques exemplaires qu'il aimerait partager. A cette fin, il est invité à se rendre sur le site du Ministère, à suivre le lien menant à ce document dans la section Sujets populaires et à donner son opinion dans la page de commentaire.

Enquête sur la population active (EPA) – enquête sur l'emploi basée sur les ménages et réalisée par Statistique Canada. L'enquête publie les grands indicateurs du marché de l'emploi, dont le taux d'emploi, le taux de chômage et le taux de participation au marché du travail. Les membres des médias, les analystes du travail et d'autres professionnels utilisent l'enquête pour suivre l'évolution du marché du travail canadien.

Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures (EERH) – enquête basée sur les employeurs et réalisée par Statistique Canada. Elle permet d'estimer le nombre d'emplois dans des paliers industriels détaillés. Les données de l'EERH excluent les travailleurs autonomes qui ne sont pas sur une liste de paie, ainsi que les employés des domaines de l'agriculture, de la pêche et du trappage, les aides ménagers, les organisations religieuses et les militaires.

Entreprise à haut rendement (EHR) – entreprise dont le siège social est en Ontario, qui emploie entre 10 et 500 personnes et qui a connu une croissance de son chiffre d'affaires de plus de 50 pour cent au cours de trois des cinq dernières années. L'Ontario compte environ 9 000 entreprises à haut rendement.

Petites et moyennes entreprises (PME) – entreprises qui emploient moins de 500 personnes.

Produit intérieur brut (PIB) – mesure de l'activité économique cumulative qui établit la valeur de tous les biens et services produits à l'intérieur d'un territoire. On peut calculer le PIB de deux façons : par les revenus retirés de la production ou par les dépenses finales sur la production.

Région métropolitaine de recensement (RMR) – région urbaine qui, selon la définition de Statistique Canada, a un noyau urbain de 100 000 habitants et plus. Une fois qu'une région a acquis le titre de RMR, elle le garde même si sa population chute sous les 100 000 habitants. La province de l'Ontario compte 11 RMR.

Registre des exportateurs – registre qui fournit des renseignements détaillés sur les exportateurs de biens canadiens, notamment le nombre d'exportateurs, la valeur des exportations de produits nationaux et le nombre de personnes employées dans le secteur. Pour qu'une entreprise soit inscrite dans le registre, il faut que la valeur de ses exportations ait atteint 30 000 \$ sur une période d'un an entre 1993 et 2004.

Statistique Canada – organisme de statistiques du gouvernement du Canada. En vertu de la Loi sur la statistique, Statistique Canada doit « recueillir, compiler, analyser, dépouiller et publier des renseignements statistiques sur les activités commerciales, industrielles, financières, sociales, économiques et générales de la population et sur l'état de celle-ci. » En plus de réaliser un recensement à tous les cinq ans, Statistique Canada réalise environ 350 enquêtes actives sur pratiquement tous les aspects de la vie au Canada.

Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) – système de classification des industries mis au point par les organismes de statistique du Canada, des États-Unis et du Mexique. Il fournit des définitions communes sur les structures industrielles des trois pays et un cadre statistique commun facilitant l'analyse des trois économies.

Renseignements :

**Ministère des Petites Entreprises
et de l'Entrepreneuriat**

**8^e étage, Édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 2E1**

www.sbe.gov.on.ca

