



ÉTUDE BDC

LES PME ET LA CROISSANCE : DÉFIS ET STRATÉGIES GAGNANTES

Octobre 2015

 **BDC**
L'entrepreneur d'abord



Canada 

Résumé	1
Introduction	3
1. Revenus, bénéfice et emplois : les trois dimensions de la croissance	6
2. Croître ou ne pas croître – d’abord une question de volonté	9
3. Pourquoi la croissance?	10
4. Des défis à relever au quotidien	12
5. Les clés de la croissance : les stratégies gagnantes selon les dirigeants de PME	14
Conclusion	25
ANNEXE : Méthodologie de l’enquête	26

La présente recherche a été produite par l’équipe d’Analyse économique du service du Marketing et des Affaires publiques. Le lecteur est l’unique responsable de l’usage qu’il fait des informations qu’elle contient.

© Banque de développement du Canada, 2015

1 888 INFO BDC | bdc.ca

4 / 10

PROPORTION DES PME QUI RELÈVENT AVEC SUCCÈS LES DÉFIS DE LA CROISSANCE.

12 %

DES PME CANADIENNES AFFICHENT UNE CROISSANCE FORTE EN 2015.

29 %

DES PME CANADIENNES AFFICHENT UNE CROISSANCE SOUTENUE SUR LE PLAN DES REVENUS, DU BÉNÉFICE OU DU NOMBRE D'EMPLOYÉS EN 2015.

- > Qu'il s'agisse de dépasser le stade du démarrage, de répondre à une importante hausse de la demande pour ses produits et services ou de renforcer sa position concurrentielle, la croissance s'impose comme une étape incontournable du développement d'une petite ou moyenne entreprise (PME). Combien de PME sont en mode croissance au Canada en 2015? Quels sont les obstacles qui peuvent freiner leurs ambitions? Quelles sont les stratégies qui font consensus pour franchir ces obstacles?
- > Pour répondre à ces questions, nous nous sommes entretenus avec des entrepreneurs de divers horizons ayant mis en œuvre des stratégies qui ont donné des résultats probants. C'est ce qui a mené à une enquête auprès de plus de mille dirigeants de PME au pays pour mieux comprendre les défis de la croissance et recenser les stratégies les plus prometteuses.
- > Si chaque entreprise affiche un parcours qui lui est propre compte tenu de sa taille, de son secteur d'activité et de sa situation géographique, il a été possible de dégager un certain nombre de constats qui donnent un portrait global de la position des PME à l'égard de la croissance.
- > Premier constat intéressant : quatre PME sur dix relèvent avec succès les défis de la croissance. Au Canada, 12 % des PME affichent une croissance forte, et 29 %, une croissance soutenue sur le plan des revenus, du bénéfice ou du nombre d'employés.
- > Si les entreprises ne sont pas toutes au même stade de leur développement, il existe un plus large consensus lorsqu'il s'agit de la valeur accordée à la croissance. Les répondants au sondage, toutes entreprises confondues, accordent un score moyen de 7,1 sur 10 à ce chapitre.
- > Autre constat, les dirigeants de PME font face à de multiples défis, ce qui vient parfois contrecarrer leurs ambitions. Ils doivent entre autres composer avec une hausse notable de leurs frais d'exploitation. Sans oublier la pression accrue que les efforts requis pour produire davantage font peser sur les gestionnaires et les employés. Dans certains cas, la difficulté d'obtenir du financement et l'endettement deviennent des freins importants.
- > Malgré les défis, gérer une entreprise qui gagne en envergure se traduit par d'importants avantages. Tout d'abord, qui dit croissance des revenus et du bénéfice dit également amélioration de la situation financière personnelle et familiale des dirigeants. Un autre avantage retient l'attention : la capacité de prendre en charge des projets plus importants s'avère nettement plus stimulante pour les employés. Et une entreprise en croissance dispose généralement de meilleures assises financières, ce qui lui permet d'être plus concurrentielle et de poursuivre ses projets de développement.

> Si les défis diffèrent d'une entreprise à l'autre, il existe un consensus quant aux stratégies à mettre en œuvre pour croître avec succès. Les dirigeants dont l'entreprise affiche une croissance marquée ont retenu, dans l'ordre, les quatre stratégies gagnantes suivantes :

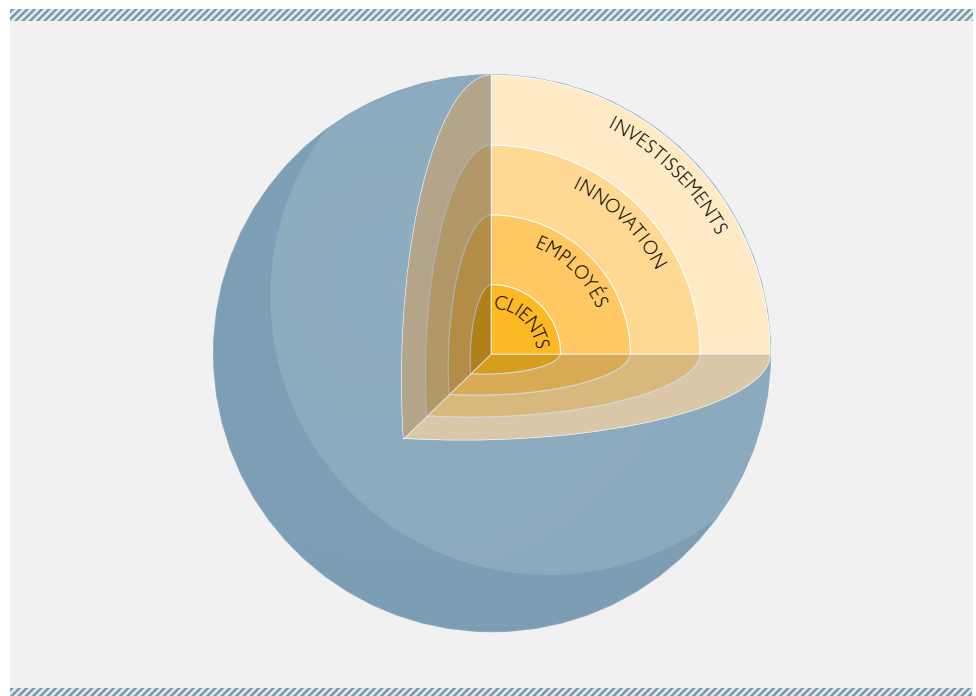
1. Soyez une entreprise centrée sur le client

2. Bâissez une équipe gagnante

3. Demeurez à l'avant-garde, innovez

4. Investissez pour être les meilleurs

> Comme les PME constituent le moteur de l'économie canadienne, il est dans l'intérêt de toute la collectivité qu'elles soient toujours plus nombreuses à prendre le virage de la croissance. C'est justement l'un des objectifs de la présente recherche : donner aux dirigeants de PME le goût de la croissance par des renseignements pertinents et des exemples qui montrent que la réussite est à portée de la main quand elle est bien planifiée.



INTRODUCTION

Qu'il s'agisse de dépasser l'étape du démarrage, de répondre à la demande ou de renforcer sa position concurrentielle, la gestion de la croissance est une étape incontournable du développement d'une PME.

En théorie, la croissance est l'une des phases incontournables du cycle de vie d'une entreprise. Le tout commence par la phase de démarrage, suivie par le développement ou la croissance. Vient ensuite la maturité qui, parfois, mène au déclin ou au renouveau de l'entreprise. Dans la pratique, l'évolution des entreprises ne se passe pas d'une façon aussi prévisible; chacune a un parcours qui lui est propre. Le décollage peut être très rapide et la phase de maturité peut ne jamais se présenter. Cela dit, les recherches le démontrent bien : toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille ou leur emplacement, sont susceptibles un jour ou l'autre d'être amenées à prendre les moyens nécessaires pour gérer la croissance¹.

Pourquoi s'intéresser à la croissance des PME?

Avant d'aborder la croissance sous l'angle des enjeux qu'elle comporte et celui des stratégies qui permettent de bien la gérer, il y a lieu de se demander pourquoi il est important de faire en sorte que les PME puissent en tirer parti.

En fait, la croissance des PME constitue l'une des principales clés de la vitalité d'une économie. C'est reconnu, les PME contribuent de façon importante à la création de richesse, compte tenu de la place qu'elles occupent sur l'échiquier économique. Au Canada, comme dans beaucoup d'autres pays, les PME représentent la quasi-totalité du nombre total d'entreprises². Qui plus est, 71 % des emplois créés au cours des dix dernières années dans le secteur privé sont le résultat des actions entreprises par les PME³.

Il n'y a donc rien d'étonnant au fait que les gouvernements cherchent à maintenir un climat d'affaires propice à l'éclosion et à l'épanouissement des PME. Réduction du fardeau administratif, mesures fiscales favorisant la croissance et accès au financement font partie des initiatives les plus couramment mises en œuvre pour y arriver.

Toutefois, si l'environnement d'affaires peut jouer un rôle de premier plan, la croissance des PME est tributaire d'une combinaison de plusieurs autres facteurs. Si chaque PME est unique et qu'elle possède une histoire qui lui est propre compte tenu de ses origines, de son secteur d'activité, de sa situation géographique et de son marché cible, il n'en demeure pas moins qu'il existe des points communs qui expliquent que certaines s'en tirent mieux que d'autres. Et c'est justement l'objet de la présente étude : recenser les stratégies qui font la différence entre une entreprise qui affiche une croissance soutenue et une autre qui stagne ou qui voit ses revenus décliner. Ce sont les stratégies gagnantes.

¹ Parsley, C. et D. Halabisky, *Profil des entreprises en croissance : sommaire de la recherche à Industrie Canada*, mars 2008.

² Les entreprises du secteur privé ayant de 1 à 499 employés comptent pour 99,8 % du total des entreprises, selon les données du Registre des entreprises de Statistique Canada de décembre 2014.

³ Calculé à partir des données de l'*Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH)* de Statistique Canada de 2005 à 2014.

L'équipe de direction doit être apte à gérer la complexité accrue qui accompagne la croissance et faire preuve de leadership auprès de tout le personnel.

Les déterminants de la croissance des PME

Plusieurs recherches portent sur les facteurs qui favorisent la croissance des PME. Le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, sous la coordination de Louis Jacques Filion, a publié l'an dernier une excellente synthèse de la littérature sur le sujet, notamment des points de vue des déterminants de la croissance et des moyens de la soutenir.

Sans surprise, cette analyse approfondie de la documentation révèle que la croissance repose d'abord et avant tout sur la volonté des dirigeants de l'entreprise. Sans la détermination de l'équipe de direction à faire croître l'entreprise, il n'y a tout simplement pas de croissance.

Mais la volonté de grandir n'est pas tout, il faut aussi avoir la capacité de le faire. L'équipe de direction doit être apte à gérer la complexité accrue qui accompagne la croissance et faire preuve de leadership auprès de tout le personnel.

Encore faut-il que l'entreprise elle-même soit en mesure de relever le défi de la croissance. Il ne s'agit pas seulement d'avoir du personnel qualifié, mais aussi de favoriser la collaboration et d'aider les employés à s'adapter aux changements fréquents qu'amène la croissance. De plus, il faut savoir tirer profit des équipements et des technologies les plus avancés et s'assurer que les employés aient la formation nécessaire pour en maîtriser l'utilisation. Il s'agit également de bien connaître son marché et les besoins des clients afin de s'adapter et d'innover, tant par l'introduction de nouveaux produits et services que par l'amélioration des processus et des modèles d'affaires. Autre élément à considérer : la capacité financière. Soutenir la croissance exige d'importantes ressources et l'entreprise doit être capable de générer suffisamment de liquidités ou d'améliorer la rentabilité de ses activités, tout en comptant sur l'appui de bons partenaires financiers.

Enfin, croître avec succès peut aussi être tributaire de facteurs externes à l'entreprise, notamment l'environnement dans lequel elle évolue. Les perspectives sont nettement meilleures quand l'entreprise bénéficie de conditions favorables, comme une demande accrue pour ses produits et services, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, la présence d'un solide réseau de fournisseurs ou encore la proximité de centres de recherche. Comme les études le démontrent, savoir s'entourer et faire appel à une expertise externe, entre autres par l'entremise d'un comité consultatif, favorise grandement la réussite des PME⁴.

Autrement dit, une littérature relativement abondante nous confirme que les facteurs déterminants de la croissance des PME sont multiples. Ils couvrent à la fois des éléments intrinsèques à l'entreprise et d'autres qui tiennent à la capacité à tirer profit des occasions offertes par l'environnement externe.

⁴ BDC, *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*, 2014.

Les PME canadiennes et la croissance

À partir des constats qui découlent de cette revue de la littérature sur la croissance des entreprises d'ici et d'ailleurs, nous avons choisi de dresser le portrait de la situation des PME canadiennes à cet égard. Notre premier objectif consiste à établir quelles sont les caractéristiques communes des PME qui sont en mode croissance.

Pour y arriver, nous avons cherché les réponses à un ensemble de questions afin de décrire toutes les dimensions du parcours des PME qui font le pari de la croissance :

- > Qu'est-ce qui motive les dirigeants d'une entreprise à croître?
- > Quels sont les avantages de la croissance?
- > Quels sont les principaux défis et obstacles liés à la croissance?
- > Quelles sont les stratégies et les pratiques exemplaires qui favorisent le plus la croissance?

Pour répondre à ces questions, nous avons, dans un premier temps, réalisé des entretiens en profondeur avec les dirigeants de 25 entreprises de partout au pays, principalement des PME qui affichent une croissance marquée. Sur la base des renseignements obtenus, nous avons été en mesure de concevoir un questionnaire pour un sondage auprès des représentants de 1 015 PME⁵. En parallèle, pour illustrer les principaux constats de cette recherche, nous avons retenu des exemples de PME canadiennes qui ont réussi le passage à un stade supérieur.

En définitive, cette recherche vise notamment à faire un portrait exhaustif de ce que représente la croissance pour les entreprises et à établir l'éventail des stratégies qui ont fait leurs preuves. Ainsi, par des exemples concrets, BDC cherche à soutenir le plus grand nombre possible de PME qui décident de passer à l'action. Et comme les PME constituent le moteur principal de notre économie, c'est tout le pays qui en ressortira gagnant.

⁵ Une description plus détaillée de la méthodologie de l'enquête est fournie à la fin de l'étude.

REVENUS, BÉNÉFICE ET EMPLOIS : LES TROIS DIMENSIONS DE LA CROISSANCE

Revenus, bénéfice et emplois sont les trois dimensions le plus souvent citées pour établir dans quelle mesure une PME est en croissance ou non. Tant les entrepreneurs interviewés dans le cadre de notre enquête que les différentes sources consultées abordent la croissance selon l'une ou l'autre de ces trois dimensions.

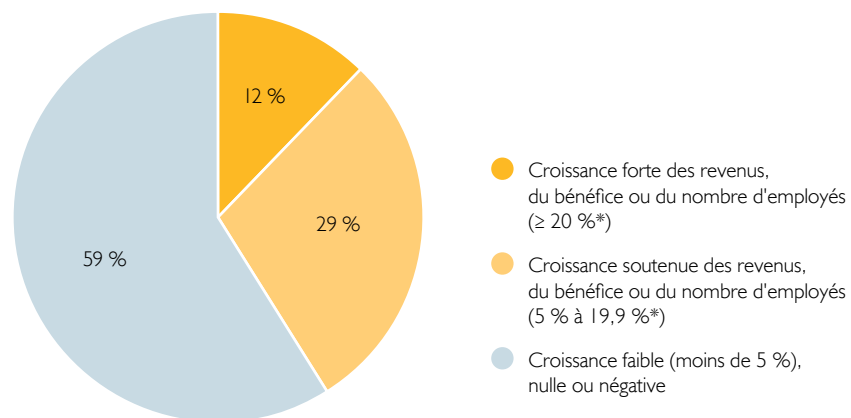
Ainsi, aux fins de la présente recherche, nous avons retenu les critères suivants :

Pour être reconnue comme étant en croissance, une entreprise doit afficher une augmentation de ses revenus, de son bénéfice ou de son effectif pour chacune des trois dernières années, sans avoir connu de recul dans aucune de ces dimensions.

Une croissance annuelle moyenne de 5 % à 19,9 % sera qualifiée de croissance soutenue, et une croissance annuelle moyenne de 20 % ou plus, de croissance forte.

Sur la base de ces critères, notre enquête permet d'établir que 12 % des PME canadiennes affichent une croissance forte et 29 %, une croissance soutenue. À l'opposé, six PME sur dix (59 %) ont enregistré au cours des trois dernières années une croissance faible ou nulle, voire une décroissance.

Diagramme 1 : Quatre PME sur dix affichent une croissance soutenue ou forte



* Croissance annuelle moyenne au cours des trois dernières années.

Source : Ad hoc recherche, Sondage sur la croissance des PME canadiennes, juin 2015, n = 1 015.

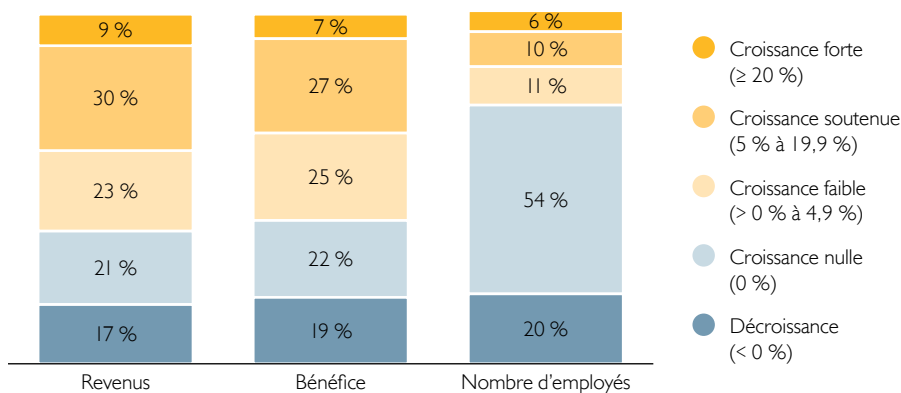
30 %

DES PME QUI AFFICHENT UNE CROISSANCE FORTE ONT MAINTENU LE NOMBRE D'EMPLOYÉS AU MÊME NIVEAU.

Croissance et amélioration de la productivité

Une analyse détaillée de chacune des trois dimensions de la croissance nous amène à constater que les revenus augmentent de façon plus marquée, suivis dans l'ordre par le bénéfice et le nombre d'employés. Il est intéressant de souligner que près du tiers (30 %) des PME qui affichent une croissance forte ont maintenu le nombre d'employés au même niveau. En fait, nous constatons que la plupart des entreprises en croissance ont vu leurs revenus et leur bénéfice augmenter plus rapidement que le nombre d'employés, ce qui permet de conclure à une amélioration de leur productivité.

Diagramme 2 : Les revenus et le bénéfice augmentent plus rapidement que le nombre d'employés*



* Croissance annuelle moyenne au cours des trois dernières années.

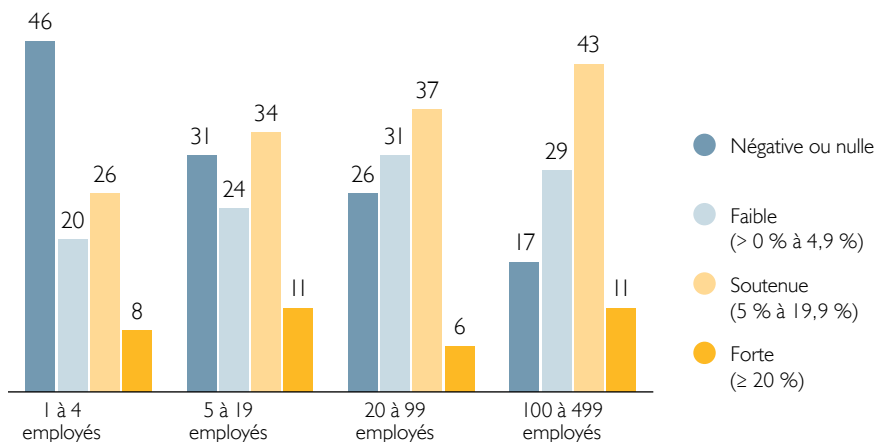
Source : Ad hoc recherche, *Sondage sur la croissance des PME canadiennes*, juin 2015, n = 1 015.

Les données ont été arrondies, ce qui explique que le total n'égalise pas toujours 100.

Croissance et taille des entreprises

Les entreprises de taille moyenne (de 100 à 499 employés) semblent davantage en mesure de gérer la croissance. Plus de la moitié (54 %) d'entre elles ont réussi à maintenir un rythme de croissance soutenue ou fort au cours des trois dernières années. À l'opposé, les résultats témoignent d'un contexte moins favorable à la croissance pour les plus petites entreprises (de 1 à 4 employés). Celles-ci sont plus nombreuses (46 %) à afficher une croissance nulle ou un recul.

Diagramme 3 : Un contexte moins favorable à la croissance pour les entreprises de petite taille*



* Croissance annuelle moyenne du revenu au cours de trois dernières années.

Source : Ad hoc recherche, *Sondage sur la croissance des PME canadiennes*, juin 2015, n = 1 015.

Quelles sont les entreprises en forte croissance?

Nous retrouvons des entreprises qui affichent une forte croissance dans toutes les catégories selon la taille, sans distinction particulière⁶.

Fait intéressant, la période de forte croissance se situe plus souvent dans la tranche des dix premières années d'existence (19 % comparativement à 12 %, tous âges confondus). Au-delà de 20 ans d'existence, les entreprises en forte croissance sont moins nombreuses, atteignant 9 %.

Les résultats démontrent aussi que le dynamisme de l'économie peut avoir une influence sur la capacité des entreprises à progresser de façon marquée. Par exemple, les PME albertaines ont su tirer parti de conditions favorables au cours des trois dernières années; 23 % des répondants de cette province font partie de la catégorie des entreprises en forte croissance.

Quant aux secteurs d'activité, celui de la construction se distingue avec 22 % des entreprises qui satisfont aux critères de forte croissance.

Dernier élément qui caractérise les entreprises en forte croissance : leurs dirigeants sont davantage optimistes par rapport à l'avenir. Près du tiers (32 %) prévoient une hausse de plus de 20 % des revenus de leur entreprise au cours de la prochaine année, comparativement à 8 % pour l'ensemble des répondants.

PROFIL TYPE DE LA PME EN CROISSANCE AU CANADA

À partir des données de l'enquête, au Canada, une PME en croissance qui correspond au profil type est une entreprise qui :

- > existe depuis moins de 10 ans
- > compte plus de 5 employés
- > déclare un chiffre d'affaires annuel de 2 millions de dollars ou plus
- > est située en Alberta
- > exerce le plus souvent ses activités dans le secteur de la construction
- > est la propriété de plus d'un actionnaire

⁶ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives si on tient compte de la marge d'erreur.

2. CROÎTRE OU NE PAS CROÎTRE – D’ABORD UNE QUESTION DE VOLONTÉ

7/10

DEGRÉ
D’IMPORTANCE
DE LA CROISSANCE
SELON L’ENSEMBLE
DES PME
CANADIENNES.

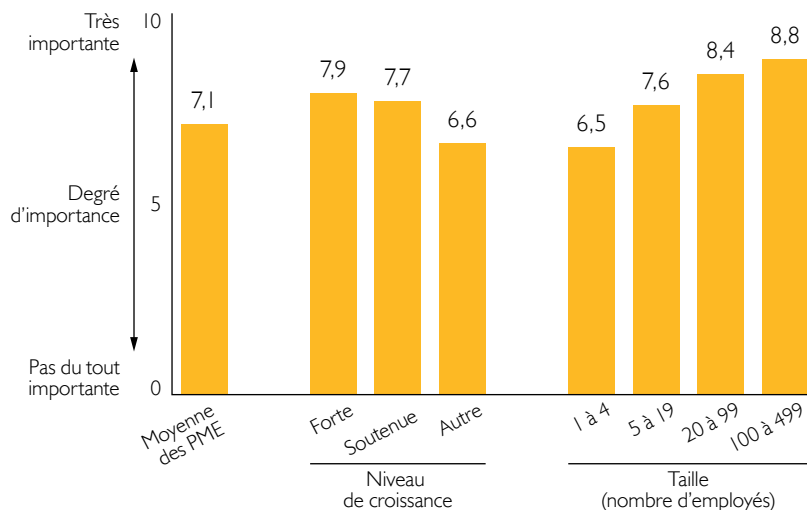
La taille d’une entreprise, son secteur d’activité, son âge et sa situation géographique sont des facteurs susceptibles de se répercuter sur la capacité de croître. Cela dit, ces facteurs demeureront sans effet s’il n’y a pas, d’abord et avant tout, une volonté de la part des dirigeants de prendre de l’expansion.

Cette volonté de croître semble exister pour la majorité des entreprises, peu importe si elles sont en mode croissance ou non. Les dirigeants de PME qui ont participé à notre enquête accordent un score moyen de 7,1 (sur une échelle de 0 à 10⁷) lorsqu’ils considèrent l’importance à accorder à la croissance de l’entreprise. En fait, les deux tiers d’entre eux (67 %), toutes catégories confondues, attribuent un score de 7 et plus – 38 % ayant accordé un score de 10. À l’autre bout du spectre, à peine 11 % jugent que la croissance n’est pas du tout importante (score de 0).

Sans grande surprise, les dirigeants des PME qui affichent une croissance forte ou soutenue sont davantage enclins à accorder de l’importance à la croissance, avec des scores moyens de 7,9 et 7,7 respectivement. Il s’agit de scores significativement supérieurs à celui de 6,6 accordé en moyenne par les dirigeants des autres PME.

Par ailleurs, l’importance accordée à la croissance semble augmenter de façon directement proportionnelle à la taille de l’entreprise. Les dirigeants de neuf moyennes entreprises (de 100 à 499 employés) sur dix ont attribué un score supérieur à 7, le score moyen étant de 8,8.

Diagramme 4 : La croissance est valorisée au sein des PME canadiennes
(importance que les dirigeants accordent à la croissance de leur entreprise)



Source : Ad hoc recherche, Sondage sur la croissance des PME canadiennes, juin 2015, n = 1 015.

Le tiers des répondants qui accordent relativement peu d’importance à la croissance⁸ se disent satisfaits de la taille actuelle de leur entreprise, tandis que près d’un sur cinq (19 %) invoque la perspective d’une retraite, de la vente ou de la fermeture de l’entreprise. Si certains défis liés à la croissance sont bien réels, notre enquête a par contre démontré qu’ils ne constituent pas les principaux freins à l’expansion des PME. En effet, seulement 5 % des répondants considèrent que trop d’obstacles se dressent devant eux pour envisager la croissance.

7 Une échelle allant de 0 = « pas du tout importante » à 10 = « très importante ».

8 Soit ceux qui ont attribué un score de 0 à 6 sur une échelle de 10 à la question sur l’importance accordée à la croissance (voir section 3 de l’étude).

3. POURQUOI LA CROISSANCE?

85 %

**DES RÉPONDANTS
AFFIRMENT QUE
LA CAPACITÉ
D'OFFRIR UN
TRAVAIL PLUS
STIMULANT
AUX EMPLOYÉS
CONSTITUE
UN AVANTAGE
IMPORTANT.**

Ce n'est pas tout de vouloir grandir, encore faut-il y trouver des avantages. Nous avons demandé aux dirigeants des PME en croissance d'indiquer quels avantages ils voyaient dans le fait de se retrouver à la tête d'une entreprise de plus grande envergure. Les réponses obtenues ont permis de compléter notre analyse de la littérature, cet aspect y étant rarement abordé.

L'amélioration de la situation financière des dirigeants et de leur famille arrive en tête des avantages recensés. Neuf dirigeants de PME en croissance sur dix en ont fait mention. Soulignons toutefois que plus l'entreprise est grande, moins on y accorde de l'importance. Sans doute est-ce dû au fait que les dirigeants ont alors atteint l'indépendance financière recherchée, notamment ceux qui sont à la tête d'une moyenne entreprise.

La capacité d'offrir un travail plus stimulant aux employés constitue un avantage important pour 85 % des répondants, notamment parce que cela procure à l'ensemble du personnel plus d'occasions de progresser et d'obtenir une promotion. Selon 72 % des répondants, la croissance permet aussi de prendre en charge des projets de plus grande envergure, ce qui est plus intéressant et motivant pour les employés. Par ailleurs, une entreprise qui réussit sera davantage en mesure de susciter l'intérêt de personnes qualifiées au moment de ses campagnes de recrutement, entre autres parce qu'elle peut donner l'assurance d'une certaine stabilité.

La taille d'une entreprise est également proportionnelle à sa capacité d'être plus concurrentielle, selon 84 % des répondants. Les dirigeants des entreprises de 20 à 99 employés et de taille moyenne sont davantage affirmatifs à cet égard. Dans la même veine, de l'avis de 80 % des répondants, une entreprise plus grande peut compter sur de meilleures assises financières pour assurer sa survie.

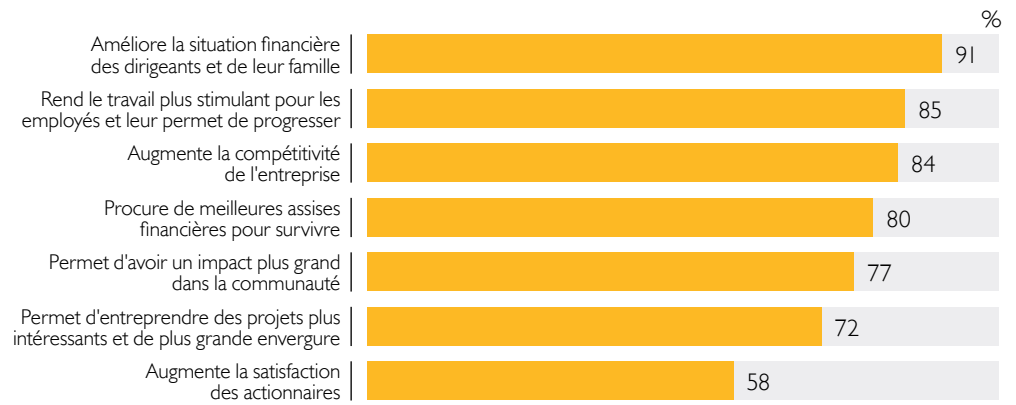
77%

DES RÉPONDANTS ONT AFFIRMÉ QU'ILS POUVAIENT AVOIR UN IMPACT PLUS IMPORTANT AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ.

Mais la croissance ne profite pas uniquement aux dirigeants, aux employés ou à l'entreprise. Plus de trois répondants sur quatre (77 %) ont affirmé qu'ils pouvaient avoir un impact plus important au sein de la collectivité. Les dirigeants de PME plus jeunes, fondées il y a dix ans ou moins, sont plus enclins à souligner les retombées positives de leurs activités pour la communauté, qu'il s'agisse de l'appui accordé à des causes sociales ou environnementales ou de la création d'emplois.

Dernier avantage de la croissance souligné par 58 % des répondants : une plus grande satisfaction des actionnaires. C'est notamment le cas des entreprises de taille moyenne et de celles comptant plusieurs actionnaires.

Diagramme 5 : La croissance des PME entraîne de nombreux avantages pour les dirigeants, les employés et la communauté
(total des mentions « très important » et « moyennement important »)



Source : Ad hoc recherche, Sondage sur la croissance des PME canadiennes, juin 2015, n = 434 (répondants en croissance forte ou soutenue).

4. DES DÉFIS À RELEVER AU QUOTIDIEN

64 %

**DES DIRIGEANTS
D'ENTREPRISES EN
CROISSANCE
AFFIRMENT QUE LE
PLUS GRAND DÉFI
À RELEVER EST
L'AUGMENTATION
IMPORTANTE
DES FRAIS
D'EXPLOITATION.**

Les dirigeants d'entreprises abordent la croissance avec une attitude positive et réaliste. C'est ce qui ressort des entretiens avec les dirigeants d'entreprises qui affichent une belle progression. À leurs yeux, il est clair que la gestion d'une entreprise ne sera jamais un long fleuve tranquille et qu'elle s'accompagne inévitablement d'un lot de défis souvent quotidiens. En particulier si elle est mal planifiée, la croissance ajoutera de la pression sur l'ensemble de la structure de l'entreprise.

En tête des défis à relever : l'augmentation importante des frais d'exploitation. C'est ce qu'affirment 64 % des dirigeants d'entreprises en croissance⁹ qui ont participé au sondage. Pour répondre à la demande qui augmente, les entreprises doivent consacrer plus de ressources à l'acquisition des intrants et à la gestion des comptes fournisseurs, ce qui pèse sur le fonds de roulement. Près de la moitié des répondants (45 %) affirment que les répercussions sur les flux de trésorerie peuvent même ralentir la croissance; c'est d'autant plus vrai pour les entreprises en forte croissance qui soulignent qu'une telle situation peut survenir dans 54 % des cas. Leurs dirigeants doivent donc faire preuve d'une vigilance soutenue pour garder le contrôle des finances.

Il n'y a pas que les finances qui sont susceptibles de subir de la pression en période de croissance. Les ressources humaines le sont aussi. Les équipes de travail doivent multiplier les efforts pour répondre à la demande et constamment s'adapter pour suivre l'évolution de l'entreprise, ce qui n'est pas naturel pour tout le monde. Encore une fois, une bonne planification et une solide gestion sont des incontournables, surtout lorsque les défis liés à l'embauche et au maintien du personnel prennent des proportions démesurées et deviennent de véritables obstacles à la croissance; 55 % des répondants, en particulier des dirigeants des entreprises en forte croissance, ont indiqué qu'il s'agissait d'un enjeu important.

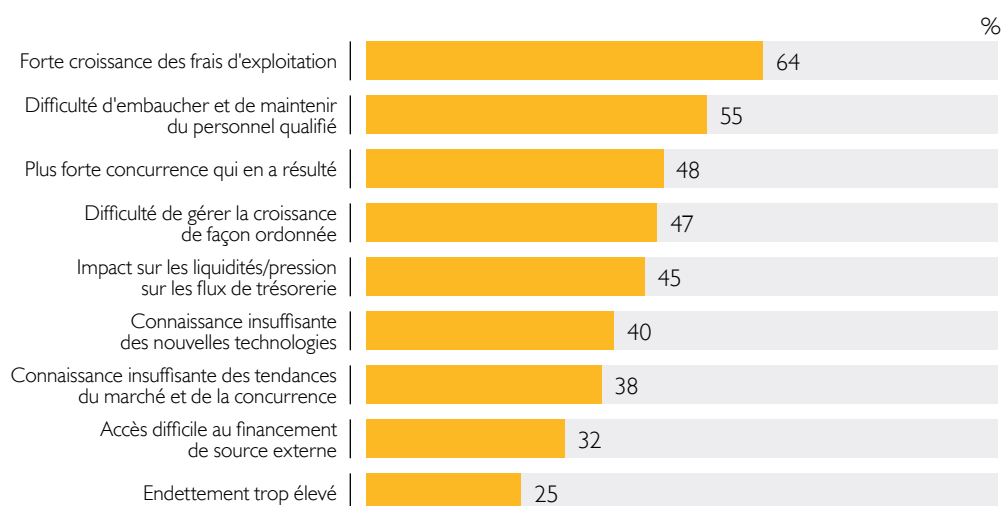
Même si des facteurs externes – une plus forte concurrence par exemple – peuvent également ralentir la croissance (selon 48 % des répondants), de façon générale, ce sont les enjeux intrinsèques à l'entreprise qui sont considérés comme les plus importants. Notamment, 47 % des répondants retiennent la difficulté de gérer la croissance de façon ordonnée, tandis que d'autres soulignent le manque de connaissance des nouvelles technologies (40 %) ou des tendances du marché et de la concurrence (38 %).

⁹ Total de mentions « obstacle très important » et « obstacle moyennement important ».

L'accès au financement est généralement bon pour les PME canadiennes, comme en fait foi la vaste enquête nationale de Statistique Canada sur le sujet¹⁰. De plus, les conditions de crédit sont avantageuses étant donné les faibles taux d'intérêt qui persistent depuis plusieurs années. Cependant, certains segments du marché de la PME ont plus de difficulté à obtenir le financement désiré. Notre enquête révèle que près du tiers (32 %) des dirigeants de PME en croissance affirment avoir eu de la difficulté à obtenir le financement dont ils avaient besoin auprès de sources externes. Cette proportion augmente de façon notable, soit à 39 % dans le cas des entreprises de plus petite taille (1 à 4 employés), à 36 % pour celles affichant un chiffre d'affaires de moins de 2 millions de dollars, et à 44 % pour celles de 10 ans ou moins.

Finalement, un endettement trop élevé s'est avéré un obstacle pour le quart (25 %) de l'ensemble des entreprises en croissance. Toutefois, si on ne retient que les entreprises en forte croissance, la proportion grimpe à 34 %.

Diagramme 6 : La croissance des frais d'exploitation de même que l'embauche et le maintien du personnel constituent les principaux obstacles à la croissance des PME
(total des mentions « très important » et « moyennement important »)



Source : Ad hoc recherche, Sondage sur la croissance des PME canadiennes, juin 2015, n = 434 (répondants en croissance forte ou soutenue).

¹⁰ Statistique Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2011.

5. LES CLÉS DE LA CROISSANCE : LES STRATÉGIES GAGNANTES SELON LES DIRIGEANTS DE PME

4

**STRATÉGIES
GAGNANTES
AYANT LE PLUS
CONTRIBUÉ À
LA CROISSANCE**

Pour établir les actions qui ont le plus contribué à l'atteinte des objectifs des entreprises en croissance, nous avons présenté 12 stratégies d'affaires à leurs dirigeants en leur demandant de se prononcer sur leur importance, selon une échelle de 1 à 4 (de « très important » à « pas du tout important »).

Stratégie n° 1 : Soyez une entreprise centrée sur le client

La quasi-totalité de ces dirigeants (99 %) ont mentionné que le fait de bien comprendre et de satisfaire les besoins de leurs clients a été déterminant pour assurer la croissance de leur entreprise. Bien servir les clients et, s'il y a lieu, revoir l'offre de produits et de services en fonction de leurs besoins et de leurs attentes ont permis d'augmenter les ventes auprès des clients existants et d'en attirer de nouveaux. Cette stratégie fait l'unanimité, peu importe le degré de croissance (forte ou soutenue), la situation géographique ou la taille de l'entreprise.

Développer une approche centrée sur les clients – Les conseils de BDC Avantage :

- > *Bien connaître vos clients : Où sont-ils? Qui sont-ils? Quels sont leurs valeurs, leur attitude, leurs intérêts et leur mode de vie? Comment aiment-ils faire affaire avec vous?*
- > *Faire des recherches en utilisant des sources secondaires (rapports, enquêtes) ou faire votre propre analyse à partir d'entrevues, de groupes de discussion et de sondages.*
- > *Ne pas traiter tous vos clients sur le même pied : la majorité de vos ventes sont générées par une minorité de vos clients (règle du 80/20). Bien comprendre ces principaux clients et cultiver leur loyauté en fournissant un service exceptionnel, des communications personnalisées et des offres spéciales ou des remises.*
- > *Investir dans un système de gestion de la relation client (CRM) pour avoir un accès centralisé aux renseignements pertinents sur vos clients existants et potentiels.*
- > *Vous assurer d'avoir un solide programme d'amélioration continue qui saura créer de la valeur pour vos clients.*

STEMMLER'S



Stemmler's est une entreprise familiale ontarienne spécialisée dans la fabrication, la distribution et la vente au détail de produits de viande. Elle répond aux besoins des consommateurs qui ont des problèmes de santé, ou encore une sensibilité ou des allergies alimentaires, en mettant résolument l'accent sur la qualité et le goût.

Pour Kevin Stemmler, copropriétaire, répondre aux préoccupations en matière de santé et offrir le meilleur produit possible n'est pas contradictoire : « Ce n'est pas parce que nous nous soucions de la santé que nous ne pouvons offrir des produits de qualité supérieure qui plairont à tous. »

Stemmler's est basée sur le modèle européen selon lequel la fabrication et la vente se font dans un même établissement. En contact direct avec les clients, elle prête une oreille attentive à leurs besoins. Elle peut ainsi suivre l'évolution de leurs goûts et devancer les tendances du marché.

Au cours des huit dernières années, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires grimper de 350 % et elle figure depuis deux ans au classement Profit 500 des entreprises canadiennes à la croissance la plus rapide. La diversification de la clientèle, le développement de sa propre gamme de produits, l'élargissement de l'équipe (de 16 à 50 employés), ainsi que l'agrandissement de l'usine (de 1 800 à 6 000 pi²), sont tous des facteurs qui ont contribué à la croissance.

La croissance engendre la croissance : grâce à la hausse des revenus, Stemmler's a les moyens d'innover et de créer de meilleurs produits, et de générer encore plus de succès. « La croissance nous a aidés à atteindre la taille nécessaire pour mieux répondre à toutes sortes de besoins et à acquérir l'équipement nécessaire pour nous moderniser et fabriquer des produits spécialisés. » Le succès financier permet également à Stemmler's d'être sélective à l'égard des nouveaux contrats. L'entreprise refuse ceux qui pourraient nuire à ses marges de profit.

Stratégie n° 2 : Bâissez une équipe gagnante

Les dirigeants de PME en croissance accordent aussi une attention toute particulière à la gestion des ressources humaines. Pour 85 % d'entre eux, il s'agit de mieux former les employés, tandis que 72 % misent sur l'embauche de personnel plus qualifié.

Investir dans la formation des employés représente un facteur de succès plus marqué pour les dirigeants des PME dont le chiffre d'affaires est de 10 millions de dollars ou plus (99 %), qui comptent au moins cinq employés (de 90 % à 97 %) et qui sont situées au Québec (93 %). L'acquisition de nouveaux talents est une stratégie plus répandue au sein des entreprises de 20 employés et plus (de 87 % à 90 %), situées en Ontario (83 %) et ayant un chiffre d'affaires de 2 millions de dollars ou plus (de 82 % à 83 %).

Les dirigeants de PME en forte croissance et de plus de cinq employés se distinguent par le fait qu'ils accordent davantage d'importance à la mise sur pied d'une équipe de gestionnaires plus chevronnés, avec des scores variant de 63 % à 76 %, comparativement à 55 % pour l'ensemble des répondants. D'ailleurs, au cours des entretiens en profondeur, plusieurs entrepreneurs ont indiqué avoir choisi avec grand soin les membres de leur équipe. Bien entourés, ils se sentent davantage à l'aise de déléguer des responsabilités clés. Selon eux, c'est ce qui permet de constamment repousser les limites de l'entreprise.

Investir dans les ressources humaines – Les conseils de BDC Avantage :

- > *Établir un plan de gestion des ressources humaines qui détermine où s'en va l'entreprise et comment la faire progresser. Ce plan devrait traiter de recrutement, de motivation des employés et de formation ainsi que des compétences requises, d'évaluation du rendement, de planification de la relève et de congédiement. Mettre votre plan de ressources humaines à jour de façon continue selon l'évolution de l'entreprise.*
- > *Évaluer les compétences que possède votre entreprise afin de déterminer les lacunes et bien cibler où les efforts doivent être investis. Élaborer des stratégies de formation et d'embauche qui répondent aux besoins en compétences de votre entreprise.*
- > *Faire en sorte que vos employés accomplissent un travail à valeur ajoutée qui est utile pour les clients et que votre entreprise évolue en fonction des besoins du marché. Établir des descriptions de tâches claires, des objectifs de rendement et des évaluations annuelles.*
- > *Mettre en place des moyens peu coûteux de rendre vos employés heureux, tels que la reconnaissance, l'écoute et la communication ainsi que des horaires flexibles ou des activités d'équipe. Penser aussi à offrir un régime créatif d'avantages, de récompenses et de rémunération fondée sur le rendement.*
- > *Faire participer les employés à l'élaboration d'actions permettant d'améliorer la performance, les résultats et la satisfaction de votre clientèle.*
- > *Outils les gestionnaires de votre entreprise pour favoriser l'optimisation des résultats.*

FCV TECHNOLOGIES



Il y a dix ans, la passion de Johann Starke pour la technologie et la conception l'a incité à créer sa propre agence numérique. FCV Technologies est maintenant la plus grande agence du genre en Colombie-Britannique. Depuis ses bureaux de Vancouver, de Victoria et de Toronto, elle offre des services en stratégie numérique, en conception de l'expérience utilisateur et en technologie au grand public, aux grandes entreprises ainsi qu'aux organismes sans but lucratif. Depuis le lancement de FCV, les revenus n'ont cessé de croître, au rythme annuel moyen de 60 %. Grâce à ses réalisations, l'entreprise figure depuis deux ans au classement Profit 500 des entreprises canadiennes à la croissance la plus rapide.

FCV a créé un nombre important d'emplois en technologie tant au Canada qu'aux États-Unis, embauchant plus de 200 personnes en dix ans. L'embauche est à la fois un moteur de la croissance et un moyen de la maintenir. « Les revenus augmentent et comme nous sommes une entreprise de services, nous devons embaucher plus de gens pour continuer à soutenir cette croissance. »

Pour M. Starke, le fait de s'entourer de personnes en qui il a confiance et à qui il se sent à l'aise de déléguer constitue l'un des facteurs clés de succès. « J'ai une équipe de gestionnaires du tonnerre et j'en suis très reconnaissant. C'est tout simplement essentiel. Ils trouvent des idées auxquelles je n'aurais pas pensé et inversement, nous nous entraisons, nous nous remettons mutuellement en question, et nous exprimons nos vues, même si nous ne sommes pas d'accord sur tout. » Donner aux gestionnaires le pouvoir de prendre des décisions clés est une partie essentielle de la stratégie de croissance; cela a permis à l'entreprise de dépasser les limites établies par son fondateur. M. Starke souligne que les styles de gestion centrés sur le propriétaire peuvent bloquer le développement d'une entreprise. « Beaucoup d'entrepreneurs font l'erreur de s'en tenir à leur propre façon de faire et nuisent à la croissance de leur entreprise. »

Stratégie n° 3 : Demeurez à l'avant-garde, innovez

L'innovation¹¹ arrive aussi en tête des stratégies favorisant la croissance des PME. Huit répondants sur dix (81 %) ont indiqué que leur succès est attribuable à leur capacité d'innover. En fait, cela va de pair avec leurs habiletés à bien comprendre les besoins de leurs clients et à adapter leur offre en conséquence. Ce résultat est conforme au constat de plusieurs études sur le succès entrepreneurial¹². Au même titre que la compréhension et la satisfaction des besoins des clients, miser sur l'innovation fait partie des stratégies retenues par toutes les catégories de répondants, quels que soient leur degré de croissance, leur taille ou leur situation géographique.

L'ABC de l'innovation – Les conseils de BDC Avantage :

- > *Recueillir les idées et la rétroaction des fournisseurs, des clients et des autres parties prenantes.*
- > *Exploiter la créativité de vos employés. Ils connaissent intimement votre entreprise et votre industrie et sont souvent votre meilleure source d'idées.*
- > *Élaborer, avec l'aide de votre équipe, une stratégie d'innovation en vue d'améliorer vos produits et services, vos processus, votre stratégie de marketing, votre modèle d'affaires et votre chaîne d'approvisionnement, et la tenir à jour.*
- > *Ne pas chercher la formule magique. Essayer plutôt d'apporter des améliorations graduelles. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que de changer un processus, d'adapter un produit à un nouveau marché ou d'explorer de nouvelles façons d'atteindre les clients.*
- > *Au besoin, penser à faire breveter vos innovations et à protéger votre propriété intellectuelle.*

¹¹ Fait référence au développement de nouveaux produits ou services ou encore à la mise en place de nouveaux processus et modèles d'affaires.

¹² Voir, notamment, BDC, *Les 5 facteurs clés et les 5 pièges à éviter pour réussir en affaires*, octobre 2014.

COMPASS COMPRESSION



Compass Compression Services est un fabricant de compresseurs de gaz naturel et d'équipement de procédé destinés au secteur pétrolier et gazier qui connaît une croissance rapide. Ses revenus augmentent de 40 % chaque année depuis les six dernières années, et l'augmentation du nombre de ses employés suit la même tendance. L'entreprise prend aussi de l'expansion à l'échelle internationale et étoffe sa division des services.

« Nous devons souvent sortir des sentiers battus pour répondre à la croissance ainsi qu'à l'évolution de la conjoncture et de notre industrie, ce qui incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, à demeurer constamment à l'affût, affirme John Forgeron, président de Compass. Nous sommes toujours prêts à nous adapter et à trouver de nouvelles opportunités. »

Consciente de l'importance de croître de manière responsable, Compass était prête à tous les niveaux pour tirer le maximum des conditions de marché. Les connaissances techniques de l'équipe constituaient ainsi un avantage stratégique : tous les gestionnaires ont consacré leur carrière au domaine de la compression du gaz, et l'entreprise a maintenant de nouvelles capacités du côté des procédés.

« Ce qui m'a aidé à croître, c'est un marché en expansion, une entreprise dotée d'une culture très saine lui permettant d'attirer des gens formidables et un produit phare. »

L'autonomie a aussi été un élément stratégique clé pour gérer la demande croissante et maximiser l'efficacité. Lorsque des sous-traitants ont eu de la difficulté à suivre le rythme de production de l'entreprise, Compass est devenue son propre sous-traitant en assumant des tâches qu'elle avait externalisées. Cela a impliqué la mise en place de nouvelles chaînes de production, l'élargissement de l'offre et l'ajout d'installations de fabrication trois fois en cinq ans. Cette approche a cependant donné à Compass la flexibilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux exigences des clients et aux demandes du marché en évolution.

« Une entreprise en croissance peut facilement être victime de son succès si elle ne gère pas ou ne planifie pas adéquatement son essor en fonction des changements sur le marché », ajoute M. Forgeron. Mais prête à relever les défis qui l'attendaient, Compass a eu les moyens de soutenir son expansion et était effectivement préparée à tous les niveaux pour trouver des moyens de répondre aux nouvelles demandes de ses clients.

Stratégie n° 4 : Investissez pour être les meilleurs

Dans bien des cas, la croissance est tributaire des montants investis dans l'entreprise. C'est pourquoi trois dirigeants de PME sur quatre (75 %) disent avoir misé sur l'augmentation de la capacité de production au moyen d'investissements visant à agrandir leurs installations ou à acheter de nouveaux équipements. Sensiblement la même proportion d'entrepreneurs (74 %) considèrent que le recours aux technologies avancées, comme les systèmes de gestion informatisés, a permis d'accroître leur efficacité, ce qui a contribué à soutenir la croissance.

Ce sont les entreprises de taille moyenne (dans une proportion de 95 %) qui sont plus susceptibles d'accorder la priorité aux investissements destinés à augmenter la production. Les PME dont le chiffre d'affaires est de 10 millions de dollars ou plus (92 %), celles comptant 20 employés et plus (de 85 % à 88 %) et celles situées en Ontario (81 %) ont quant à elles privilégié l'adoption de technologies de pointe.

L'investissement, une dépense qui rapporte – Les conseils de BDC Avantage :

- > *Afin de faire un achat d'équipement ou de technologie numérique judicieux, vous assurer de connaître à fond les besoins actuels et futurs de votre entreprise.*
- > *Faire appel à des outils d'amélioration de la productivité, tels que les logiciels de pointage, les systèmes de gestion des stocks et les systèmes complets de gestion de la chaîne d'approvisionnement.*
- > *En ce qui concerne les investissements dans les technologies, faire une recherche approfondie sur ce qui est offert dans le marché. Privilégier les solutions clés en main plutôt que d'investir dans le développement sur mesure d'applications d'affaires (par ex., logiciels de comptabilité et outils de gestion de la relation client). Le sur-mesure tend à être plus coûteux à long terme et crée une dépendance envers le fournisseur.*
- > *Éviter d'utiliser votre fonds de roulement pour financer vos projets de croissance. Demander plutôt un prêt dont les modalités de remboursement vous conviennent et correspondent à la durée de vie prévue de l'actif.*

SPORT SYSTEMS



Sport Systems se spécialise dans la fabrication et l'installation d'infrastructures sportives. Ces trois dernières années ont été marquées par une hausse appréciable de son chiffre d'affaires et de son taux de pénétration du marché, ainsi que par l'agrandissement de ses installations de production. L'entreprise a pris de l'expansion à l'échelle nationale et internationale, faisant affaire avec plus de 30 % des 72 commissions scolaires en Ontario, augmentant ses ventes aux États-Unis et recrutant d'importants clients au Moyen-Orient.

Le développement des affaires a été planifié avec méthode et assurance. Des stratégies ont été mises en œuvre, et de l'argent a été investi à la fois pour favoriser la croissance et pour répondre à la hausse prévue des commandes.

Pour soutenir la croissance, il a fallu embaucher du personnel, offrir de la formation et promouvoir des travailleurs chevronnés à des postes clés de direction. Les stratégies de développement de l'entreprise étaient largement fondées sur le Web et les logiciels. Sport Systems a renforcé sa présence en ligne grâce à un programme de marketing très élaboré. Pour son vice-président, Jeff Hurrle, Internet est une force égalisatrice pour les entreprises. « Tout le monde a une chance égale. Nul besoin d'être une grande entreprise pour avoir une forte présence, ni de dépenser de grosses sommes d'argent, mais il faut bien faire les choses. » Sachant que les acheteurs principaux font un usage courant de Google, Sport Systems a amélioré le classement de son site Web dans les résultats de recherche; le site figure maintenant en haut de la liste dans les catégories pertinentes en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde.

Pour soutenir la croissance anticipée, Sport Systems a mis en place un système de planification des ressources d'entreprise (ERP). Les employés ont maintenant toute l'information à portée de main, ce qui facilite l'établissement des coûts et la gestion des stocks. De plus, le vieux programme de conception assistée par ordinateur a été remplacé par un nouveau logiciel 3D. Mieux adapté aux activités de l'entreprise, celui-ci a donné lieu à des gains d'efficacité.

Autres stratégies de croissance gagnantes

Si les quatre stratégies que nous venons de présenter retiennent la faveur du plus grand nombre, d'autres peuvent également contribuer à la croissance d'une entreprise.

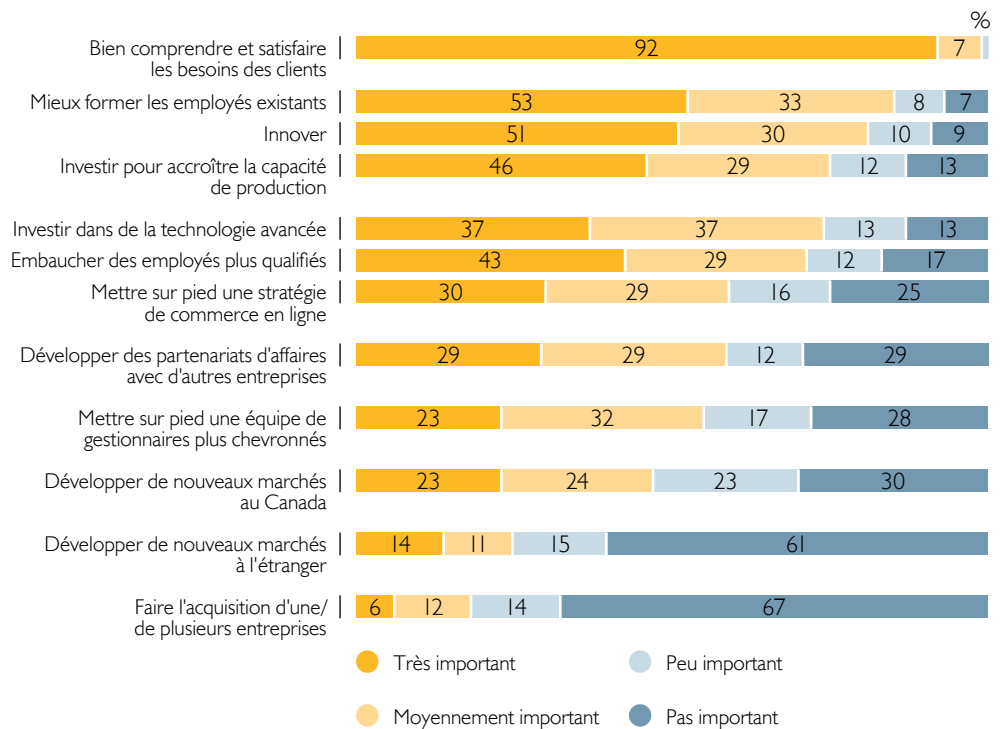
C'est le cas notamment de la mise en œuvre d'une stratégie de commerce en ligne qui a joué un rôle important pour 59 % des PME en croissance qui ont participé à notre enquête, et de façon plus marquée pour celles situées en Ontario (71 %). Les dirigeants de ces entreprises reconnaissent que la promotion et la vente en ligne sont des moyens efficaces de desservir un marché plus vaste et même de s'internationaliser. Un site Internet professionnel et bien conçu permet notamment de saisir des occasions qui sont souvent réservées aux entreprises de plus grande taille.

Nombreux aussi sont les dirigeants (59 %) qui affirment que les partenariats avec d'autres entreprises ont été des facteurs de réussite importants, et ils sont encore plus nombreux (71 %) au sein de la catégorie des entreprises de 20 à 99 employés. Voilà qui confirme l'importance d'avoir un solide réseau d'affaires pour réussir.

Quant au développement de nouveaux marchés, même si les entrepreneurs y consacrent des efforts en moins grand nombre (49 % ont cherché à accroître leur présence au Canada et 24 %, à l'étranger), cela fait partie des moyens efficaces pour assurer la croissance. Soulignons qu'une présence accrue au Canada et sur les marchés étrangers a été davantage déterminante pour les moyennes entreprises (60 % et 38 %, respectivement) et pour celles dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dollars (62 % et 43 %, respectivement). S'établir dans de nouveaux marchés comporte plusieurs avantages. D'une part, l'élargissement du bassin de clientèle permet de rejoindre un plus vaste éventail de personnes ou d'entreprises qui ont la capacité de se procurer les produits et services offerts ou qui ont un intérêt à leur égard. D'autre part, une répartition géographique optimale favorise la stabilisation des revenus : si la demande faiblit dans une région, elle peut être compensée par une hausse dans une autre.

Enfin, l'acquisition d'une ou de plusieurs autres entreprises fait partie des stratégies de croissance de près d'une entreprise sur cinq (18 %), ce qui indique que la grande majorité des PME au Canada croissent surtout de façon organique. Les entreprises de taille moyenne (52 %), celles ayant un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars ou plus (36 %) et celles situées au Québec (30 %) ont été plus nombreuses à retenir les acquisitions comme stratégie de croissance.

Diagramme 7 : Les stratégies de croissance gagnantes selon les PME canadiennes

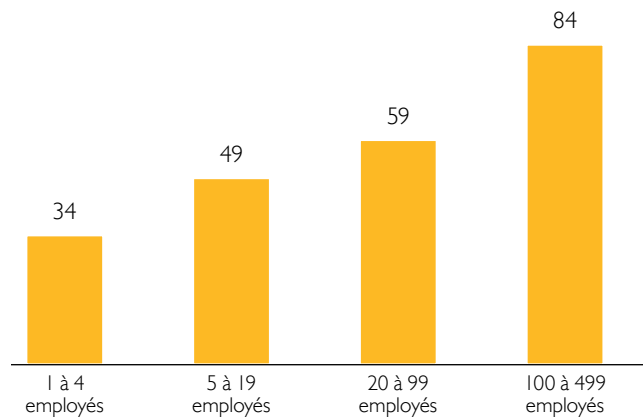


Source : Ad hoc recherche, *Sondage sur la croissance des PME canadiennes*, juin 2015, n = 436 (répondants dont la croissance est forte ou soutenue). Les données ont été arrondies, ce qui explique que le total n'égalise pas toujours 100.

La planification de la croissance

Si les PME en croissance soutenue ou forte ont misé sur des stratégies d'affaires clairement définies, notre enquête révèle qu'en moyenne, moins de la moitié (44 %) ont pris le temps de faire un exercice de planification de la croissance ou de planification stratégique au cours des dernières années. Toutefois, plus la taille de l'entreprise augmente, plus les dirigeants se soucient de planifier (voir diagramme 8). Dans 70 % des cas, les entreprises qui font un exercice de planification revoient leur stratégie chaque année.

Diagramme 8 : La planification de la croissance ou la planification stratégique augmente avec la taille de l'entreprise (%)



Source : Ad hoc recherche, *Sondage sur la croissance des PME canadiennes*, juin 2015, n = 434 (répondants dont la croissance est forte ou soutenue).

Un exercice de planification peut prendre plusieurs formes. Parmi les entreprises qui affirment avoir planifié la croissance, 42 % l'ont fait de façon informelle, 38 %, de façon formelle, et 20 % ont utilisé une combinaison des deux. Et plus la taille de l'entreprise augmente, plus l'exercice de planification tend à être formel.

En outre, lorsqu'un tel exercice amène à établir des objectifs de croissance, il s'agit de cibles concernant les ventes, dans 60 % des cas, et les profits, dans 41 % des cas.

Parmi les répondants qui ont procédé à un exercice de planification, 42 % ont fait appel à des services externes. Dans 44 % des cas, il s'agissait de spécialistes du domaine des ventes et du marketing, ce qui est logique puisque les objectifs de croissance visent principalement une augmentation des ventes. Les autres spécialistes les plus fréquemment retenus viennent des secteurs de la finance ou de la comptabilité (16 %) ou ont une connaissance du secteur d'activité de l'entreprise cliente (14 %). Finalement, les dirigeants de plus d'une entreprise sur dix (12 %) ont fait appel à un comité consultatif pour les conseiller dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de croissance.

CONCLUSION

Cette enquête menée auprès de plus d'un millier de PME canadiennes a permis de dresser un portrait fort éclairant de leur situation et de leur approche à l'égard de la croissance. Bon nombre de constats sont à la fois encourageants et inspirants pour les entreprises qui hésitent à prendre le virage de la croissance.

Première bonne nouvelle : quatre PME sur dix affichent une croissance soutenue ou forte. Une proportion notable d'entre elles réussissent à augmenter leurs revenus et à améliorer leur rentabilité, tout en maintenant leur effectif au même niveau. Une excellente approche puisque cela se traduit par une productivité accrue et des assises financières plus solides. De telles perspectives expliquent sans doute pourquoi les dirigeants d'entreprises sont si nombreux à dire qu'il est important de miser sur la croissance, malgré les défis que cela représente.

Que leur croissance soit forte ou soutenue, les PME adoptent des stratégies similaires pour réussir. En premier lieu, elles reconnaissent l'importance d'avoir un plan d'action centré sur les clients. Bien comprendre leurs besoins et adapter leur offre de produits ou de services en conséquence deviennent des incontournables. La gestion efficace des ressources humaines tient également le haut du pavé. Il s'agit d'une part de permettre aux employés de parfaire leurs compétences au moyen de programmes de formation appropriés et, d'autre part, de recruter du personnel qui possède les qualifications requises.

L'innovation fait aussi partie des stratégies gagnantes. Les PME multiplient leurs chances de croître en développant de nouveaux produits ou services et en mettant en œuvre des processus d'affaires plus efficaces. Pour accroître encore davantage leurs chances, elles choisiront d'investir dans leurs installations et l'achat d'équipements plus performants ou encore dans le déploiement de technologies avancées.

Bien s'entourer et mettre en place une équipe de gestion hautement compétente constitue un atout supplémentaire. Les PME en forte croissance sont d'ailleurs plus enclines à y mettre les efforts nécessaires.

Justement, la question se pose : quels avantages y a-t-il pour une entreprise à consacrer les efforts que requiert la mise en œuvre d'une stratégie de croissance? En fait, plusieurs raisons motivent les dirigeants à viser la croissance. L'amélioration de leur situation financière et de celle de leur famille est certes un facteur très important, mais il y a aussi la capacité d'offrir un environnement de travail plus stimulant pour les employés, avec des possibilités d'avancement plus nombreuses. Il est également plus intéressant de diriger une entreprise plus solide financièrement et plus concurrentielle. Il y a aussi une certaine fierté à pouvoir dire que son entreprise est en mesure d'avoir un impact positif plus important sur la communauté. C'est le cas de trois dirigeants d'entreprises en croissance sur quatre.

Nous l'avons démontré, les PME sont le moteur de l'économie canadienne. Il est clair que plus elles seront nombreuses à prendre le virage de la croissance, plus l'économie canadienne prendra de la vigueur. C'est pourquoi, en fournissant des renseignements pertinents sur les stratégies porteuses de réussite et en démontrant, par des exemples concrets, les avantages qu'il y a à diriger une entreprise en expansion, BDC souhaite donner le goût de la croissance au plus grand nombre possible de dirigeants de PME.

ANNEXE : MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Aux fins de la présente étude, nous nous sommes d'abord entretenus, grâce à la précieuse collaboration de la firme Qual-Box, avec des entrepreneurs de divers horizons dont les stratégies de croissance ont donné des résultats probants. Nous avons ensuite donné à la firme Ad hoc recherche le mandat de procéder à un sondage téléphonique auprès de 1 015 dirigeants de PME comptant de 1 à 499 employés. Le sondage a été réalisé du 14 avril au 13 mai 2015. Un plan d'échantillonnage de type stratifié a été élaboré afin d'avoir suffisamment de répondants dans chacune des régions canadiennes et pour chaque groupe d'entreprises selon la taille. Par la suite, les résultats ont été pondérés selon les régions et la taille de manière à assurer la représentativité des résultats par rapport à la population des PME canadiennes. La marge d'erreur de l'échantillon total est de +/- 3,1 %.

Profil des répondants

Diagramme 9 : Distribution des répondants selon le nombre d'employés (%)

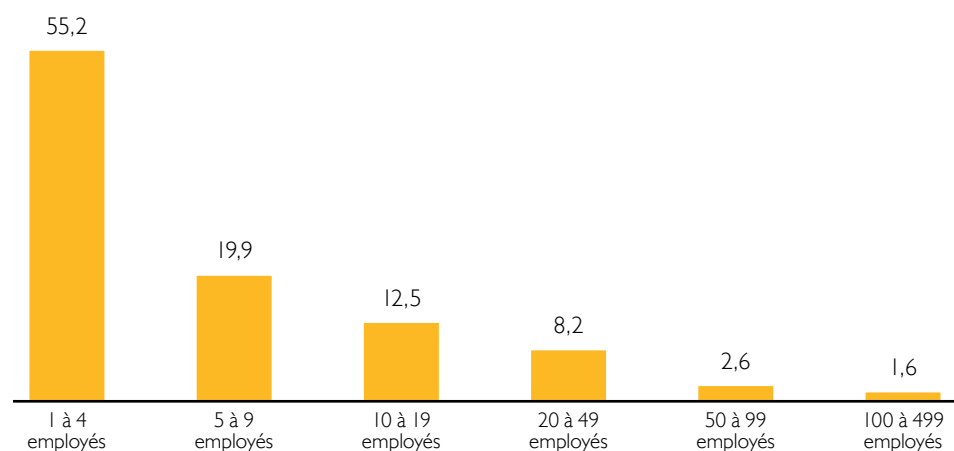


Diagramme 10 : Distribution des répondant selon la région (%)

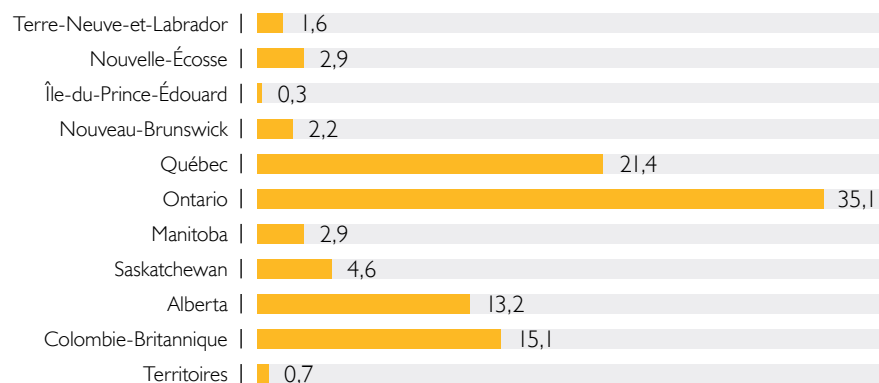
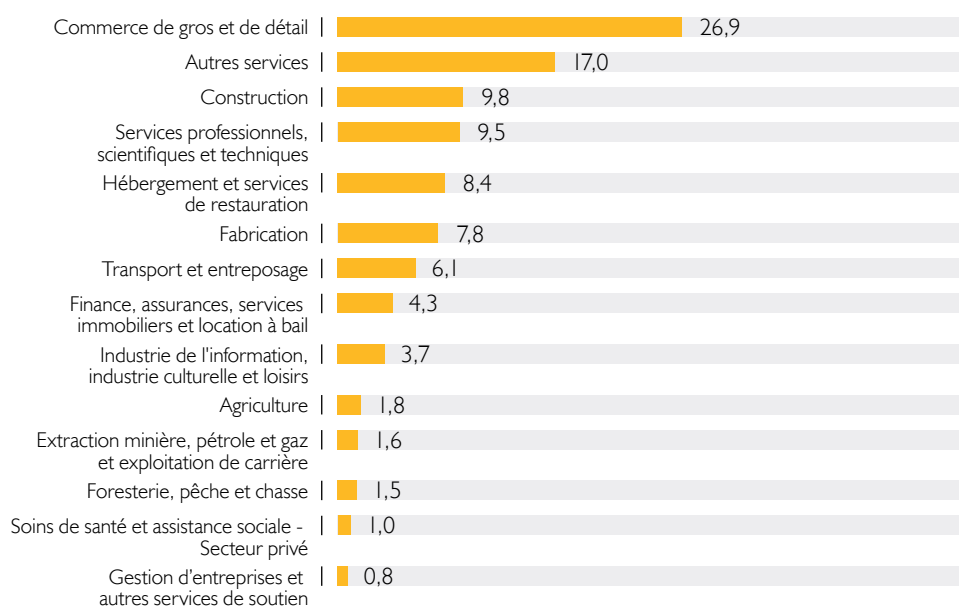


Diagramme II : Distribution des répondants selon le secteur d'activité (%)



Auteure

Sylvie Ratté
Économiste principale, BDC
sylvie.ratte@bdc.ca

Remerciements

Il a été possible de réaliser cette étude grâce à la précieuse collaboration de Michel Bergeron (Marketing et Affaires publiques), de Pierre Cléroux et Tom Corner (Analyse économique), d'Isabelle Simard et Marco Santos Pires (Recherche et intelligence de marché), de Dany Lessard (Centre de recherche et d'information), d'Anita Bezeau, Francis Vaillancourt et Thamer El-Ramahi (BDC Avantage), de Sylvie Croteau (Qual-Box), de Stephan Harris et Estelle Kamau (Ad hoc recherche), d'Yves Doucet (Communications Yves Doucet) et de Louise Girard (Marketing et Affaires publiques).

bdc.ca

