



Étude
Mai 2018

Visez la performance

*Découvrez les stratégies
des PME canadiennes
les plus compétitives*

Table des matières

Faits saillants	1
Contexte	3
1. Profil des PME les plus performantes au Canada	4
2. Stratégies de différenciation des PME les plus performantes	11
3. Systèmes de gestion professionnels : surmonter la crise entrepreneuriale	28
Point de vue d'un expert	34
Conclusion	36
Méthodologie	37
Annexe : Tableaux des principaux indicateurs de performance par taille et par secteur (moyenne 2013-2015)	38

Auteurs

Sylvie Ratté, économiste principale, sylvie.ratte@bdc.ca

Remerciements

Merci à Michael Cocolakis-Wormstall, Pierre-Olivier Bédard-Maltais, Jovanka Charbonneau, Julia Shulyak, Lisa To, Caroline Comiré et Samuel St-Pierre de BDC, à Samuel Howorth et Lydia Couture de Statistique Canada ainsi qu'à Audrey Azoulay d'Ilopertere pour leur précieuse collaboration.

La présente étude a été préparée par l'équipe Recherche et analyse économique du service Marketing et Affaires publiques de la Banque de développement du Canada (BDC). Elle repose sur des données publiques ou confidentielles analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait de l'information présentée dans ces pages.

© Banque de développement du Canada, 2018

1 888 INFO BDC | bdc.ca

Faits saillants

Des données provenant de près de 950 000 entreprises canadiennes nous ont permis d'identifier les facteurs qui différencient les PME les plus performantes.

- Ce rapport présente des données originales sur les facteurs qui différencient les entreprises canadiennes les plus performantes de leur industrie. Ces informations aideront les entrepreneurs à se comparer avec leurs pairs et à découvrir pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres à prendre leur envol.
- Les mesures de performance énoncées dans cette étude peuvent être utilisées comme référence aux fins de comparaison. Celles-ci s'appuient en grande partie sur des données de Statistique Canada provenant de renseignements anonymes sur près de 950 000 entreprises canadiennes.
- Les PME les plus performantes sont définies comme celles qui ont connu une croissance de leurs ventes annuelles plus rapide que les autres entreprises du même secteur d'activité, tout en demeurant plus profitables. Les caractéristiques de ce groupe d'entreprises « très performantes » sont comparées avec celles de l'ensemble des autres PME du même secteur d'activité et de même taille, selon le niveau de leurs ventes. Cette comparaison nous permet de comprendre ce qui distingue les entreprises les plus performantes des autres.
- Caractéristiques des PME les plus performantes de leur secteur :
 - **Sont plus productives, efficaces et rentables** – Elles sont plus productives que leurs pairs et gèrent leurs coûts plus efficacement, ce qui leur permet d'être plus rentables.
 - **Investissent davantage** – Elles investissent plus dans la machinerie et l'équipement, peu importe leur taille. Celles dont les ventes dépassent 2 millions \$ par année investissent plus que les autres dans le matériel informatique et les logiciels.
 - **Innovent plus intensément** – Elles investissent davantage dans des actifs incorporels tels que la R. et D. et les brevets, ce qui leur permet d'être plus innovatrices.
 - **Offrent de meilleurs salaires** – Elles offrent une rémunération supérieure à leurs employés. Celles dont le chiffre d'affaires atteint ou dépasse 2 millions \$ par année versent des salaires au-dessus de la moyenne de leur secteur d'activité.
 - **Tirent davantage de revenus de l'exportation et diversifient leurs marchés extérieurs** – Elles exportent dans une plus forte proportion; une part plus importante de leurs revenus provient de l'étranger. Elles sont généralement moins dépendantes d'un seul marché extérieur, réduisant ainsi leurs risques.
 - **Sont moins endettées** – Elles sont moins endettées, ce qui leur confère une marge de manœuvre financière supplémentaire pouvant servir à des projets de croissance.

Faits saillants

Quelles stratégies les entrepreneurs devraient-ils adopter pour bâtir une entreprise très performante ?



Petite PME

Moins de 2 millions \$
de ventes annuelles



Miser sur la croissance en tentant de dépasser le cap des 2 millions \$ de ventes. En faisant grandir votre entreprise, vous réaliserez des économies d'échelle et des gains de productivité qui généreront davantage de profits pouvant être réinvestis. Ces réinvestissements vous aideront à produire un effet d'entraînement positif, c'est-à-dire un cercle vertueux pour devenir plus compétitif. Les entreprises plus grandes ont plus de ressources et, généralement, de meilleures assises; elles sont aussi mieux positionnées pour exporter.

Moyenne PME

Entre 2 millions \$ et 10 millions \$
de ventes annuelles



Investir davantage dans la machinerie et l'équipement, en particulier dans les technologies de l'information et des communications, de même que dans des actifs incorporels tels que des brevets et la formation des employés. Ces investissements vous aideront à devenir plus concurrentiel et plus innovateur et à saisir de nouvelles occasions dans une économie de plus en plus robotisée, numérisée et interconnectée.

Grande PME

Entre 10 millions \$ et 100 millions \$
de ventes annuelles



Prendre encore plus d'expansion à l'international, car les grandes PME ayant le plus de succès tirent une part plus importante de leurs revenus des marchés étrangers. En diversifiant vos marchés extérieurs, vous réduisez les risques liés à la conjoncture économique et géopolitique.

Contexte

La plupart des entrepreneurs sont séduits par la perspective de faire croître leur entreprise. En effet, les résultats d'une enquête menée en 2015 auprès de plus de 1 000 dirigeants de PME canadiennes révélaient que ceux-ci accordent une très grande importance à la croissance¹. Malgré cet intérêt et tous les efforts déployés pour soutenir la croissance des PME, très peu d'entre elles deviennent de grandes entreprises. En fait, seulement 2 % des entreprises de taille moyenne dépassent le cap des 500 employés².

Le cœur de ce rapport consiste en des données originales sur les facteurs qui différencient les entreprises les plus performantes de leur industrie. Ces informations permettront aux entrepreneurs canadiens de se comparer avec les entreprises les plus performantes de leur secteur et de découvrir quels sont les principaux facteurs qui soutiennent cette performance.

Par exemple, est-ce que les PME les plus performantes rémunèrent davantage leurs employés? Quel est leur niveau d'investissement dans les actifs corporels et incorporels? Sont-elles plus productives et efficaces? Quel pourcentage de leurs ventes provient de l'exportation? Ces entreprises sont-elles très endettées?

Puisque ces indicateurs de performance sont utiles pour les entrepreneurs désirant se comparer avec leurs concurrents, nous vous présentons une synthèse des informations les plus pertinentes de cette étude et détaillons les données en annexe. Vous trouverez aussi dans ces pages des conseils sur la façon de hausser le potentiel de croissance et de rentabilité de votre entreprise. Nous illustrons également nos propos à l'aide de trois exemples d'entrepreneurs ayant réussi à se démarquer de leurs concurrents et nous expliquons les facteurs déterminants de leur succès.

Cette étude explore par ailleurs la croissance des entreprises sous l'angle de l'adoption de systèmes et de pratiques de gestion. L'implantation trop tardive de méthodes de gestion structurées permettant le passage d'un fonctionnement de type « entrepreneurial » à un mode opérationnel expansionniste est souvent montrée du doigt dans la littérature pour expliquer la sous-performance des entreprises en matière de croissance³. Ce rapport propose enfin une synthèse des principaux éléments liés à ce facteur clé de succès pour alimenter les réflexions des entrepreneurs canadiens et, en même temps, leur proposer des pistes d'action.

1 BDC, *Les PME et la croissance : défis et stratégies gagnantes*, octobre 2015. Sur une échelle de 0 à 10, l'importance accordée à la croissance obtenait un score de 7,1.

2 BDC, *Passer au niveau supérieur : comment les entreprises canadiennes s'en tirent-elles?*, septembre 2016.

3 Davila et al., « Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator », *California Management Review*, printemps 2010.

1

Profil des PME les plus performantes au Canada

4 %

**de l'ensemble des
PME canadiennes
peuvent être qualifiées
de « très performantes ».**

- Les PME « très performantes » ont connu une croissance de leurs ventes annuelles plus rapide que celle de leurs pairs du même secteur d'activité, tout en demeurant plus profitables.
- Selon cette définition, 4 % de l'ensemble des PME canadiennes peuvent être qualifiées de « très performantes ». Cette proportion augmente à 8 % chez les PME générant 2 millions \$ ou plus de ventes annuelles.
- La croissance de l'emploi et de la marge de profit est plus forte au sein des PME les plus performantes ayant 2 millions \$ ou plus de ventes annuelles.

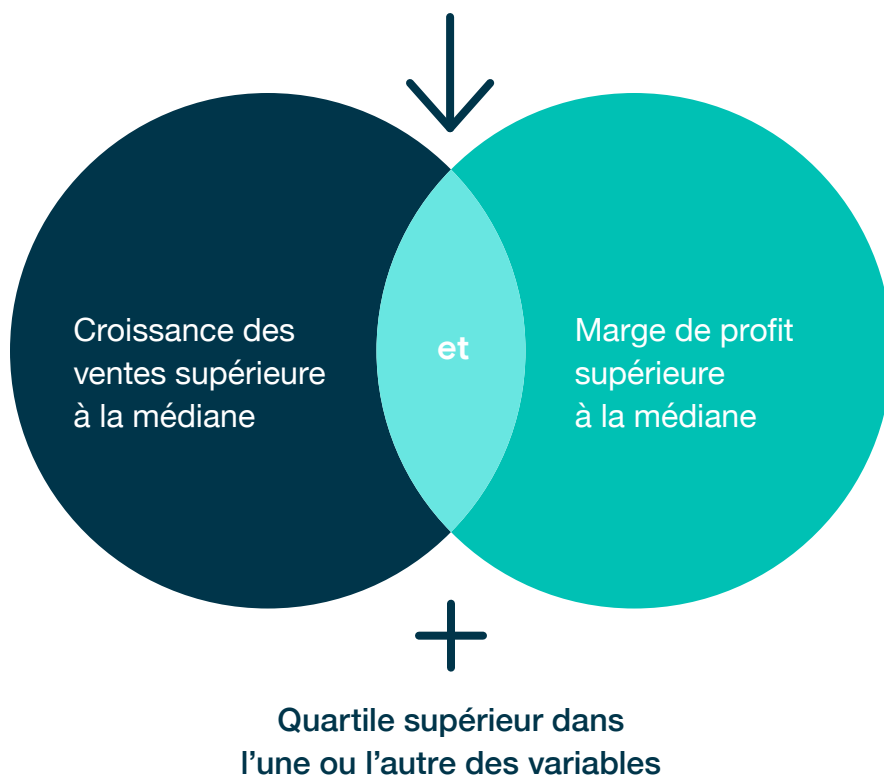
Selon la définition que nous avons retenue⁴, les PME les plus performantes de leur secteur d'activité doivent remplir ces deux conditions :

- ① **Démontrer une croissance des ventes et de leur marge de profit au-dessus de la médiane de leur secteur d'activité.**
- ② **Se situer dans le quartile supérieur en ce qui a trait à la croissance de leurs ventes ou de leur marge de profit⁵.**

⁴ Afin de définir ce que nous entendons par « les PME les plus performantes au Canada », nous nous sommes inspirés d'un rapport de recherche publié en 2014 par Industrie Canada et intitulé *La croissance ou la rentabilité d'abord? Le cas des petites et moyennes entreprises canadiennes*.

⁵ Marge de profit = bénéfice net avant impôts divisé par les ventes

Figure 1 – Définition des PME les plus performantes de leur secteur



Source : Rivard, P., *La croissance ou la rentabilité d'abord ? Le cas des petites et moyennes entreprises canadiennes*, Industrie Canada, 2014. Selon le secteur, la proportion des entreprises les plus performantes peut varier de 0 à 50 % des entreprises.

Ce rapport trace le portrait des PME canadiennes les plus performantes de leur secteur d'activité en s'appuyant sur des données sur près de 950 000 entreprises canadiennes fournies par Statistique Canada, selon deux axes d'analyse :

- le secteur d'activité, et
- la taille des entreprises selon leur niveau de ventes⁶.

Les secteurs d'activité sont ceux déterminés par les codes industriels à deux chiffres, auxquels nous avons ajouté le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)⁷. En ce qui concerne la taille des entreprises, nous avons séparé les PME canadiennes en trois groupes, selon les niveaux de ventes annuelles suivants :

- **Petites** : Moins de 2 millions \$
- **Moyennes** : De 2 millions à 10 millions \$
- **Grandes** : Plus de 10 millions à moins de 100 millions \$

⁶ Moyenne des ventes annuelles au cours des années 2013 à 2015 (dernières données disponibles). Pour des informations détaillées concernant les données fournies par Statistique Canada, veuillez consulter la section Méthodologie à la fin du rapport.

⁷ Le secteur des TIC a été défini sur la base du regroupement des codes SCIAN suivants : 4173, 45411, 5112, 51219, 5182, 51913, 51791, 51721, 5415 et 8112.

On compte davantage d'entreprises très performantes parmi celles qui ont franchi le cap des 2 millions \$ de chiffre d'affaires.

Ces niveaux de ventes annuelles correspondent souvent aux seuils de croissance d'une entreprise à partir desquels les pratiques de gestion doivent se professionnaliser. Par ailleurs, nous sommes conscients qu'il y a une part de subjectivité dans le choix de ces niveaux de tailles et que ceux-ci peuvent différer d'un secteur d'activité à l'autre.

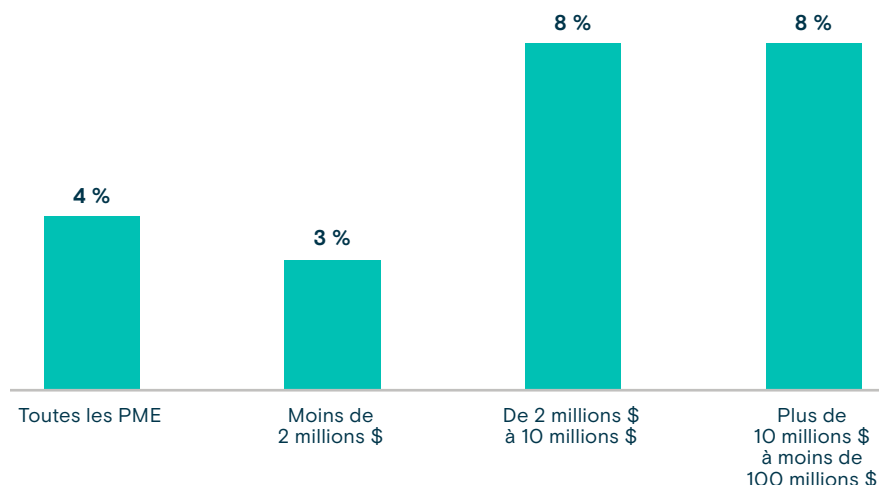
Portrait des PME les plus performantes

Sur la base de la définition retenue dans ce rapport, les PME canadiennes les plus performantes représentent 4 % de l'ensemble des entreprises générant moins de 100 millions \$ de ventes annuellement⁸.

Parmi les PME de plus grande taille - soit celles dont le chiffre d'affaires atteint ou dépasse 2 millions \$ par année - 8 % peuvent être qualifiées de « très performantes ». En effet, les entreprises qui atteignent une certaine taille sont généralement plus performantes que leurs pairs du même secteur d'activité.

Graphique 2 – Les PME générant plus de 2 millions \$ de ventes par année sont plus susceptibles d'être « très performantes »

Proportion des entreprises « très performantes » selon leur niveau de ventes annuelles (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

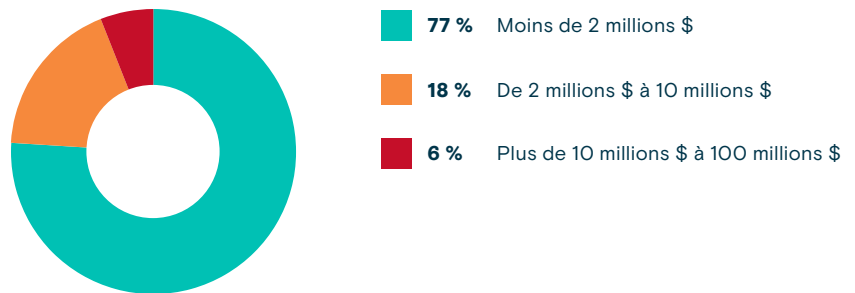
⁸ Pour les fins de ce rapport, les PME sont définies comme les entreprises qui comptaient au moins un employé et qui ont généré annuellement moins de 100 millions \$ de ventes de 2013 à 2015.

Quel est le niveau de ventes des PME les plus performantes ?

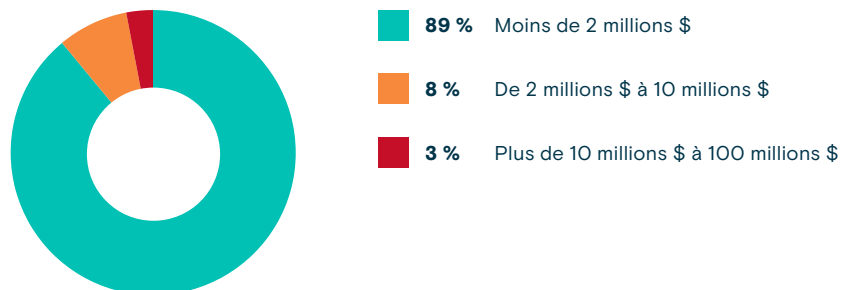
Sans surprise, si on compare le groupe des PME canadiennes les plus performantes de leur secteur avec le groupe des autres PME (qualifiées de « moins performantes »), les entreprises très performantes sont généralement plus grandes. Ainsi, 24 % des PME les plus performantes génèrent un chiffre d'affaires annuel moyen de 2 millions \$ à 100 millions \$, comparativement à 11 % pour les autres entreprises.

Graphiques 3 et 4 – Les entreprises « très performantes » sont généralement plus grandes

Répartition des entreprises très performantes selon leur niveau de ventes (moyenne 2013-2015)



Répartition des entreprises moins performantes selon leur niveau de ventes (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

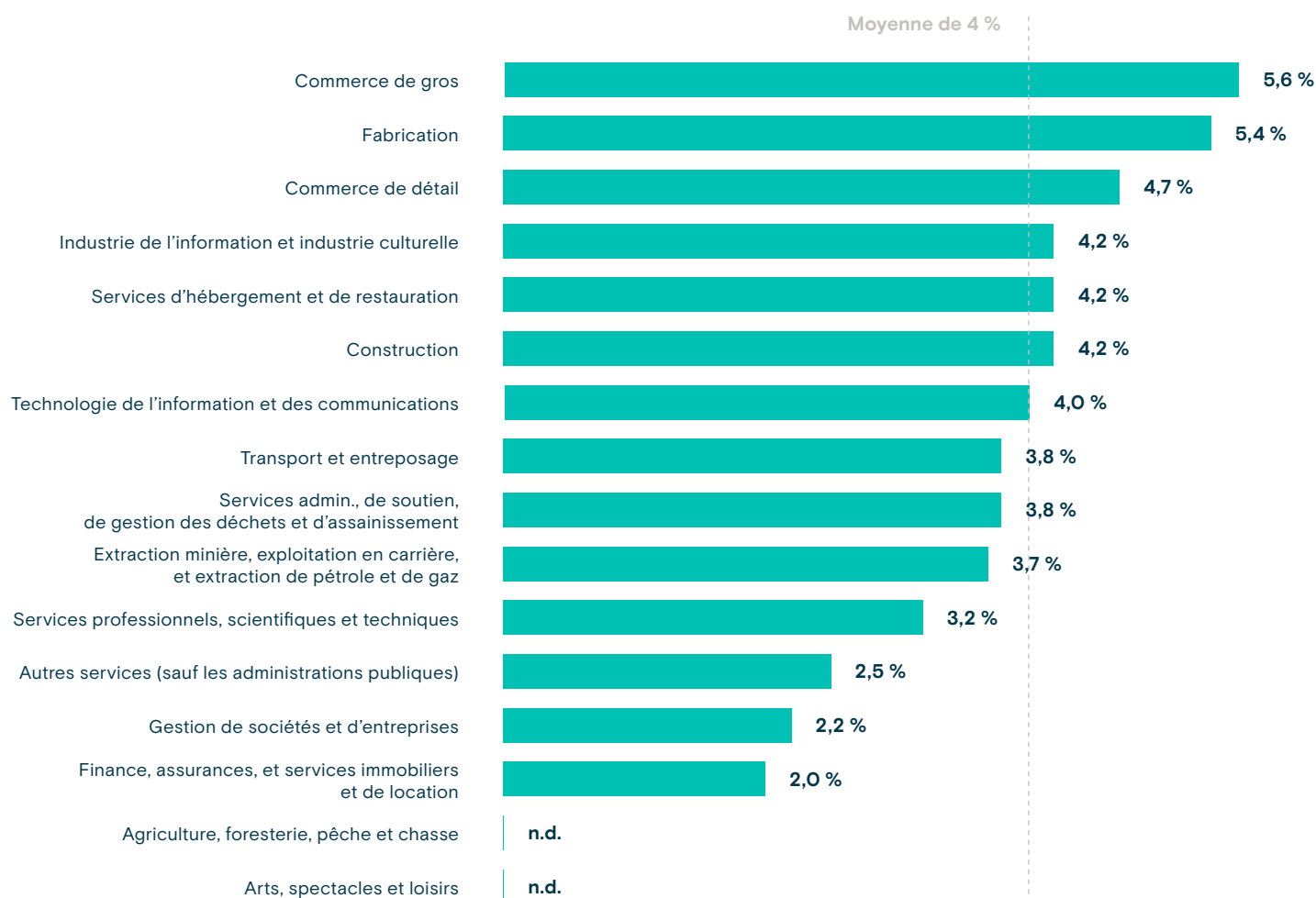
Nota : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre à 100 %.

Quel secteur compte le plus de PME «très performantes» ?

Le secteur de la distribution compte la plus grande part d'entreprises très performantes, suivi de ceux de la fabrication et du commerce de détail. Le graphique suivant illustre la part d'entreprises très performantes selon leur secteur d'activité.

Graphique 5 – Les secteurs du commerce de gros, de la fabrication et du commerce de détail : une part plus importante de PME «très performantes» que la moyenne

Part des PME «très performantes» par secteur



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

n.d. = Non disponible pour des raisons de confidentialité des données.

Quelles sont les caractéristiques des PME les plus performantes ?

Le tableau suivant fait état des caractéristiques des entreprises très performantes, tous secteurs confondus, en ce qui a trait à leurs ventes annuelles, à leur marge de profit et à leur niveau d'emploi.

Tableau 1 – Caractéristiques des PME les plus performantes de leur secteur, selon le revenu annuel moyen (2013–2015)

	Petites PME		Moyennes PME		Grandes PME		Toutes les PME	
	(Moins de 2 millions \$)		(De 2 millions \$ à 10 millions \$)		(Plus de 10 millions \$ à moins de 100 millions \$)		(Moins de 100 millions \$)	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Ventes annuelles moyennes	586 000 \$	387 000 \$	4,3 millions \$	4,1 millions \$	26 millions \$	26 millions \$	2,6 millions \$	1,4 million \$
Taux de croissance des ventes annuelles (TCAC*)	21 %	0 %	24 %	5 %	25 %	9 %	22 %	1 %
Marge de profit médiane (bénéfice net avant impôts divisé par les ventes)	22 %	3 %	14 %	3 %	11 %	2 %	20 %	3 %
Taux de croissance de la marge de profit (TCAC)	17 %	17 %	24 %	-3 %	30 %	6 %	19 %	15 %
Niveau d'emploi moyen (équivalents temps plein)	5	5	21	24	88	87	13	9
Taux de croissance du niveau d'emploi moyen (TCAC)	9 %	9 %	13 %	5 %	12 %	7 %	10 %	9 %

Source : Statistique Canada, calculs de BDC

* Taux de croissance annuel composé

Pour un nombre d'employés similaire, les entreprises très performantes génèrent une meilleure profitabilité que les autres PME. Cet écart de profitabilité est particulièrement prononcé au sein des petites PME.

Si on utilise les chiffres du tableau ci-dessus, on constate qu'une entreprise très performante, dont les ventes se situent entre 2 millions \$ et 10 millions \$, génère en moyenne un bénéfice net de 602 000 \$ par année (14 % x 4,3 millions \$). Si cette même entreprise était moins performante, elle ne permettrait au dirigeant que de récolter un bénéfice net de 123 000 \$ par année (3 % x 4,1 millions \$).

On se rend compte également que les entreprises les plus performantes au chapitre de la croissance de leurs ventes sont généralement celles dont la main-d'œuvre progresse plus rapidement, particulièrement lorsque le chiffre d'affaires annuel de ces entreprises est de 2 millions \$ ou plus.



**Nicole
Desjardins**



Étude de cas

CRM Desjardins

Cette entrepreneure a fait passer l'effectif de son entreprise de sept à 35 employés en seulement trois ans.

CRM Desjardins, l'entreprise de Nicole Desjardins, offre 24 heures sur 24, sept jours sur sept, des services de nettoyage résidentiel, commercial et industriel aux victimes d'un incendie, d'une inondation, d'un acte de vandalisme ou de tout autre sinistre. Elle a connu une rapide expansion ces dernières années grâce à la vision de M^{me} Desjardins et aux investissements que celle-ci a su faire en temps opportun.

Des investissements qui portent leurs fruits

M^{me} Desjardins a compris que son entreprise, établie à Terrebonne (Québec), au nord de Montréal, devait prendre de l'expansion pour pouvoir offrir ses services de façon concurrentielle. Avec l'aide de BDC, elle a fait l'acquisition d'un nouvel édifice de 2 300 mètres carrés (25 000 pieds carrés) abritant ses bureaux et son entrepôt. Elle a également acheté une chaîne de nettoyage par ultrasons à la fine pointe de la technologie pour attirer d'autres clients.

Ces investissements se sont avérés très rentables, puisqu'ils ont accéléré la croissance de l'entreprise.

« Les gens d'affaires disent toujours qu'ils n'ont pas d'argent pour investir, mais si tu n'investis pas, tu n'es plus concurrentiel et tu risques de perdre de la clientèle. Il est préférable d'aller chercher du financement pour développer son entreprise. C'est ce que nous avons fait. »

Devenir plus efficace

Pour tirer le maximum de son nouvel édifice, M^{me} Desjardins a travaillé avec un expert en efficacité opérationnelle de BDC. Celui-ci l'a aidée à optimiser le rendement de l'équipement de nettoyage et à appliquer des pratiques simplifiées aux activités de l'entrepôt, notamment en créant des postes de travail séparés pour les divers services.

M^{me} Desjardins a également installé des écrans à l'étage de l'atelier afin de favoriser la communication de l'information entre les services.

« Tous ces investissements ont créé pour nous une capacité de croissance, fait-elle remarquer. Alors on s'est dit : On a de beaux bureaux, on a un entrepôt très bien organisé, nos techniques de travail et nos outils informatiques sont à la fine pointe, nos employés et nos partenaires professionnels sont expérimentés et font notre fierté, alors là, on fonce! »



Stratégies de différenciation des PME les plus performantes

Les PME les plus performantes sont plus productives, efficaces et rentables.

Qu'est-ce qui distingue les PME les plus performantes ?

Mieux comprendre les caractéristiques des entreprises les plus performantes au Canada est pertinent pour les entrepreneurs afin qu'ils sachent en quoi ces entreprises se distinguent de leurs concurrents. En d'autres mots, qu'est-ce que ces dirigeants de PME performantes font différemment des autres ?

Sur la base des données disponibles fournies par Statistique Canada, nous avons calculé certains indicateurs de performance reliés à :

- ① la productivité, l'efficacité et la rentabilité
- ② les investissements et l'innovation
- ③ la main-d'œuvre
- ④ les exportations
- ⑤ l'endettement

Les entreprises très performantes sont 2,3 fois plus productives que les autres entreprises du même secteur.

2.1 La productivité, l'efficacité et la rentabilité

Les PME les plus performantes de leur secteur affichent une productivité supérieure. Cela leur permet d'être plus rentables et d'augmenter leurs chances de survie, en plus de leur offrir de meilleures perspectives de croissance. En effet, une productivité accrue les aide à dégager des profits supérieurs qui peuvent, par la suite, être réinvestis dans l'entreprise.

Dans cette étude, trois indicateurs de productivité et d'efficacité ont été utilisés, soit :

- **les ventes par employé** – indicateur de productivité;
- **les frais d'exploitation sur les ventes** – indicateur d'efficacité;
- **la marge brute** – indicateur d'efficacité et de rentabilité.

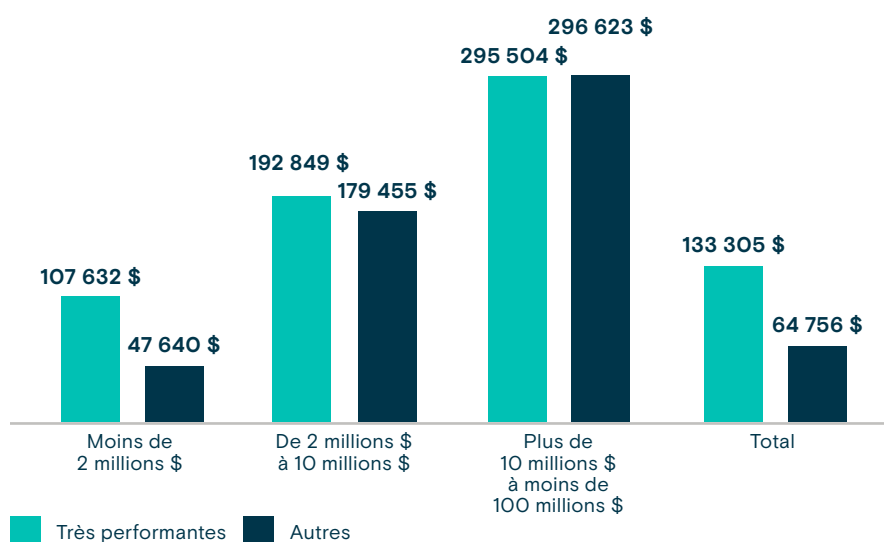
Les entreprises les plus performantes sont-elles plus productives ?

Lorsque nous regardons les ventes par employé, nous constatons que les entreprises les plus performantes de leur secteur d'activité sont généralement plus productives que leurs pairs.

L'écart de productivité au sein des plus petites PME est beaucoup plus important. Les entreprises très performantes sont 2,3 fois plus productives que les autres entreprises du même secteur et de même taille.

Graphique 6 – La productivité des entreprises les plus performantes est généralement plus élevée

Productivité selon la taille (ventes par employé, moyenne 2013–2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

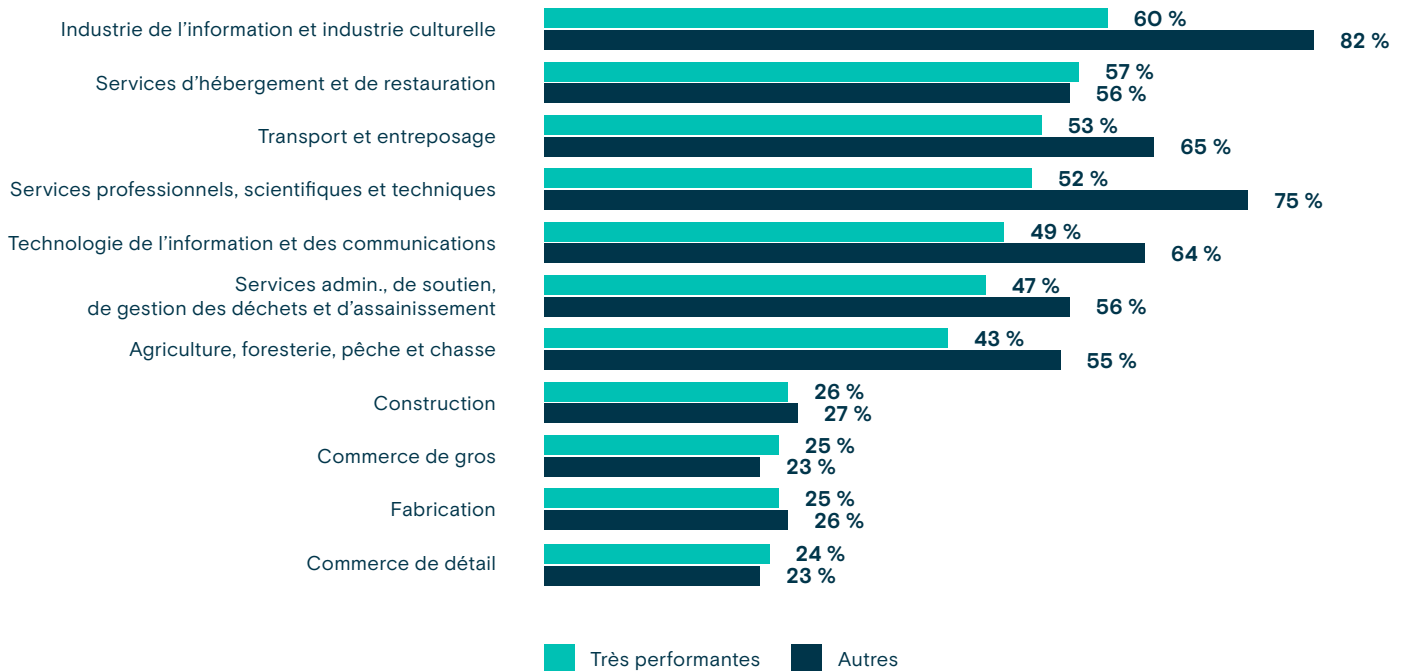
Les entreprises les plus performantes sont-elles plus efficaces ?

La productivité et l'efficacité d'une entreprise reposent en bonne partie sur sa capacité à réduire ses frais de fonctionnement et d'exploitation, en identifiant, par exemple, les principales sources de gaspillage ou en améliorant les processus de livraison de services ou de production de biens. Un indicateur d'efficacité important est le ratio des frais d'exploitation⁹ sur les ventes. Il permet de savoir si les entreprises sont efficaces sur le plan des fonctions administratives reliées à leurs activités commerciales.

Nos données démontrent que, dans la grande majorité des industries, les entreprises les plus performantes affichent un ratio des frais d'exploitation sur les ventes inférieur à celui de leurs concurrents. Seuls les secteurs des services d'hébergement et de restauration, du commerce de détail et du commerce de gros font exception à la règle. Dans ces industries, de même que dans celles de la fabrication et de la construction, on observe très peu de différences entre les entreprises très performantes et les autres. Cela peut s'expliquer par la forte concurrence qui existe dans ces secteurs.

Graphique 7 – Les entreprises « très performantes » sont plus efficaces

Frais d'exploitation en proportion des ventes (moyenne 2013–2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

Nota : Les secteurs présentés comprennent seulement ceux pour lesquels des données sont disponibles.

⁹ Les frais d'exploitation incluent, entre autres, les dépenses en publicité et en promotion, les salaires non reliés à la production, les contrats de sous-traitance, les fournitures et les frais d'assurance.

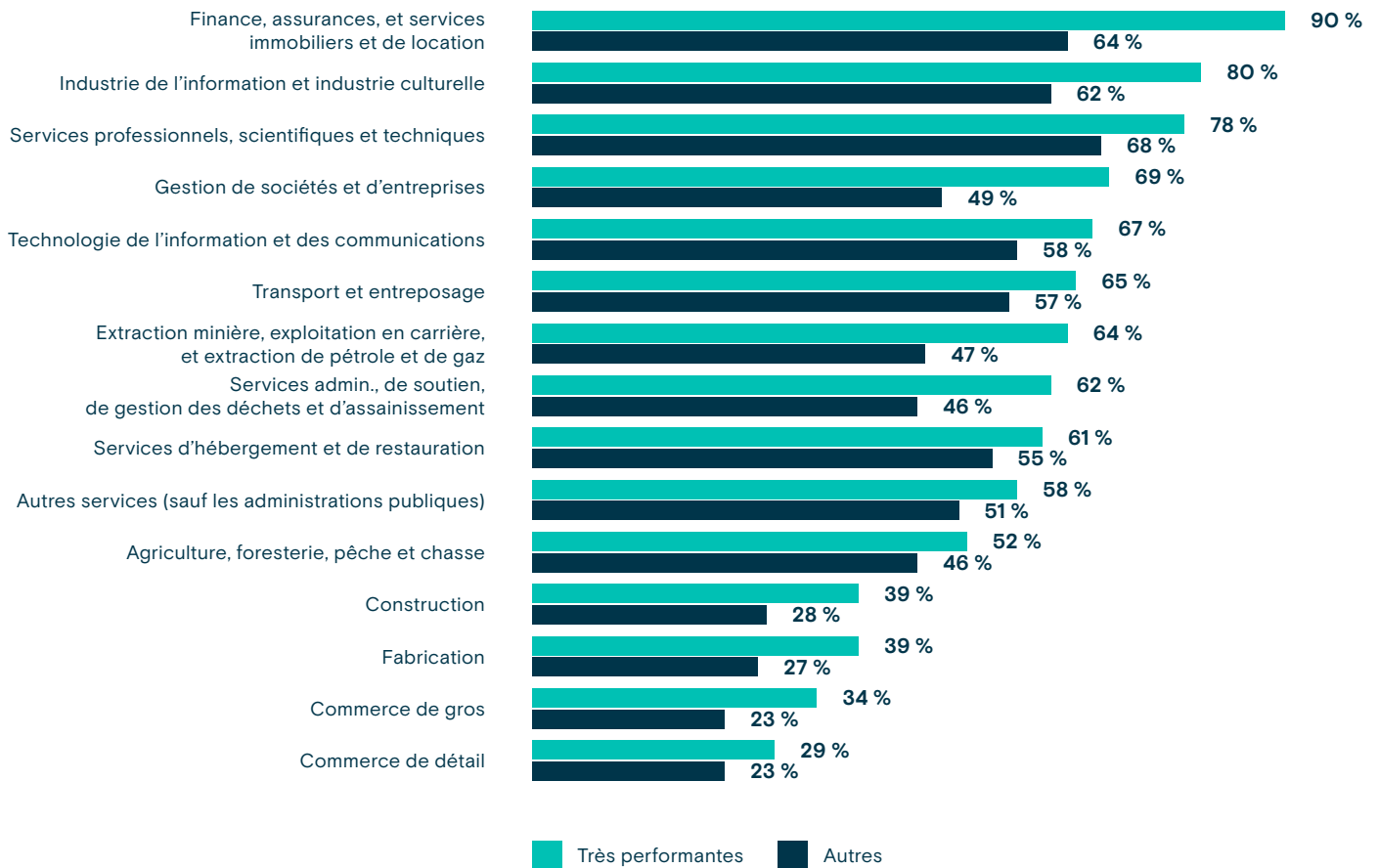
Les entreprises les plus performantes sont-elles plus rentables ?

La marge brute des entreprises se calcule en soustrayant le coût des biens vendus des ventes, puis en divisant ce résultat par les ventes.

On remarque que les entreprises les plus performantes de leur secteur d'activité génèrent des marges brutes plus élevées. Et ce constat vaut, peu importe l'industrie.

Graphique 8 – Les entreprises les plus performantes de leur secteur génèrent une marge brute plus élevée

Marge de profit brute* (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

* Marge brute = (ventes - coût des biens vendus)/ventes

Nota : Les secteurs présentés comprennent seulement ceux pour lesquels des données sont disponibles.

Les PME les plus performantes investissent davantage dans leurs actifs corporels et incorporels.

2.2 Les investissements et l'innovation

Les investissements dans l'entreprise sont aussi importants afin de favoriser la croissance. On peut les classer en deux groupes, soit ceux réalisés dans les actifs corporels et ceux dans les actifs incorporels.

Les actifs corporels d'une entreprise comprennent, entre autres, les investissements dans la machinerie et l'équipement, y compris ceux effectués dans le matériel informatique et les logiciels. Dans une économie de plus en plus robotisée et numérisée, ces actifs sont au cœur de la capacité des entreprises à produire des biens ou à livrer des services de façon concurrentielle.

La nature des investissements en machinerie et équipement évolue avec le temps. Dans le secteur manufacturier, par exemple, les machines-outils sont remplacées par des robots sophistiqués, informatisés et interconnectés. Ce type d'équipement permet d'avoir de l'information en temps réel sur la chaîne de montage et de s'ajuster rapidement en cas de problèmes de fonctionnement. De plus, la rapidité de production est souvent décuplée.

Les secteurs des services n'échappent pas à cette transformation numérique. Pensons, par exemple, à l'analyse des données clients et à l'utilisation d'algorithmes qui permettent d'automatiser le travail ou le marketing en ligne. Dans la plupart des cas, les PME les plus performantes sont celles qui investissent dans l'équipement de pointe disponible pour leur secteur d'activité¹⁰.

Les entreprises les plus performantes investissent-elles davantage dans la machinerie et l'équipement, le matériel informatique et les logiciels ?

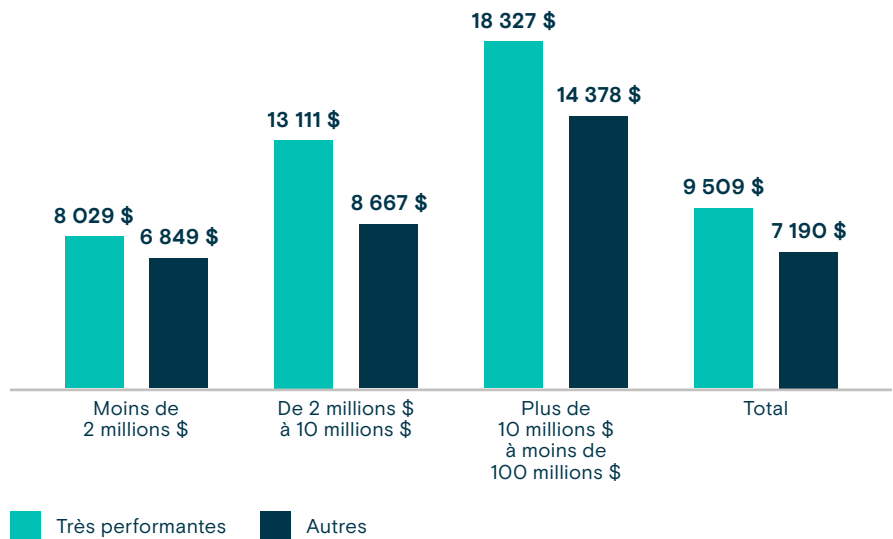
Les PME les plus performantes investissent davantage dans la machinerie et l'équipement que leurs pairs du même secteur d'activité, et ce, peu importe la taille de l'entreprise. Par ailleurs, celles dont les ventes sont égales ou supérieures à 2 millions \$ par année investissent de façon plus importante dans le matériel informatique et les logiciels que leurs pairs.

Ces constats sont généralisés à l'ensemble des secteurs d'activité. Par exemple, dans le secteur du transport, le ratio des investissements par travailleur des entreprises les plus performantes est de 1,9. C'est donc dire que ces entreprises investissent presque deux fois plus dans le matériel informatique et les logiciels que les autres.

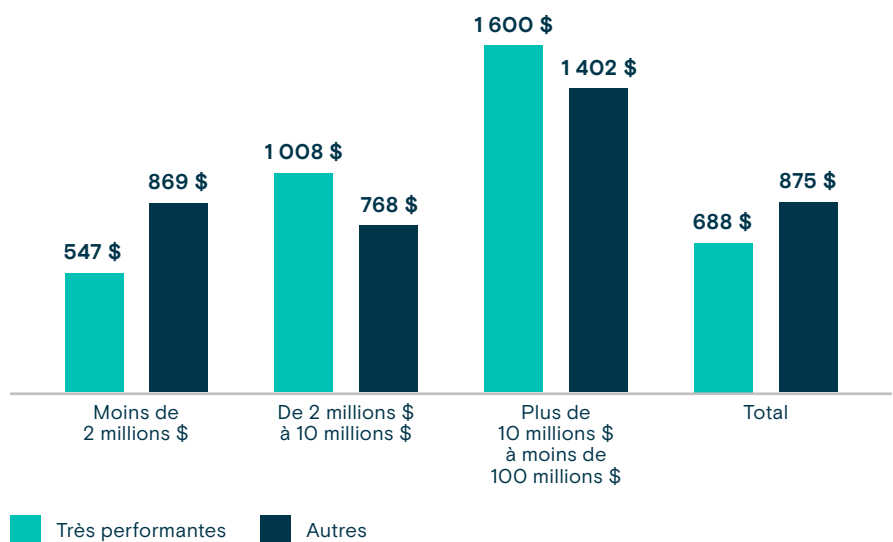
¹⁰ Advisory Council on Economic Growth, *The Path to Prosperity: Resetting Canada's Growth Trajectory*, décembre 2017.

Graphiques 9 et 10 – Les investissements en machinerie et équipement, et dans le matériel informatique et les logiciels, sont généralement plus élevés pour les entreprises «très performantes»

Actifs nets en machinerie et équipement par employé (moyenne 2013-2015)



Actifs nets en matériel informatique et logiciels par employé (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

Les entreprises les plus performantes investissent-elles davantage dans les actifs incorporels et dans l'innovation ?

On considère qu'une part de plus en plus importante de l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses actifs immatériels. C'est ce qui la rend unique et permet à ses activités de croître¹¹.

Le capital immatériel d'une entreprise est relativement vaste. Il désigne l'ensemble des actifs non monétaires et intangibles qu'elle détient. Il inclut notamment¹² :

- **le capital humain** : les compétences, le savoir et les qualifications;
- **le capital organisationnel** : les brevets, la propriété intellectuelle, les processus et systèmes de gestion, et les données;
- **le capital relationnel** : l'image de marque, les clients, les partenaires et la réputation.

La valeur des actifs incorporels d'une entreprise n'apparaît généralement qu'en partie sur son bilan. Toutefois, on estime que cette partie souvent cachée des investissements des entreprises est non seulement en progression, mais qu'elle représente une portion de plus en plus grande du total. Selon les estimations les plus récentes publiées par Statistique Canada, cette proportion dans les investissements incorporels s'est hissée à 66 % en 2008¹³, par rapport à 23 % en 1976.

On note que les entreprises « très performantes » de presque tous les secteurs d'activité investissent davantage dans les biens incorporels, exception faite des secteurs des ressources (soit ceux de l'extraction minière, de l'exploitation en carrière, et de l'extraction de pétrole et de gaz, et de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse).

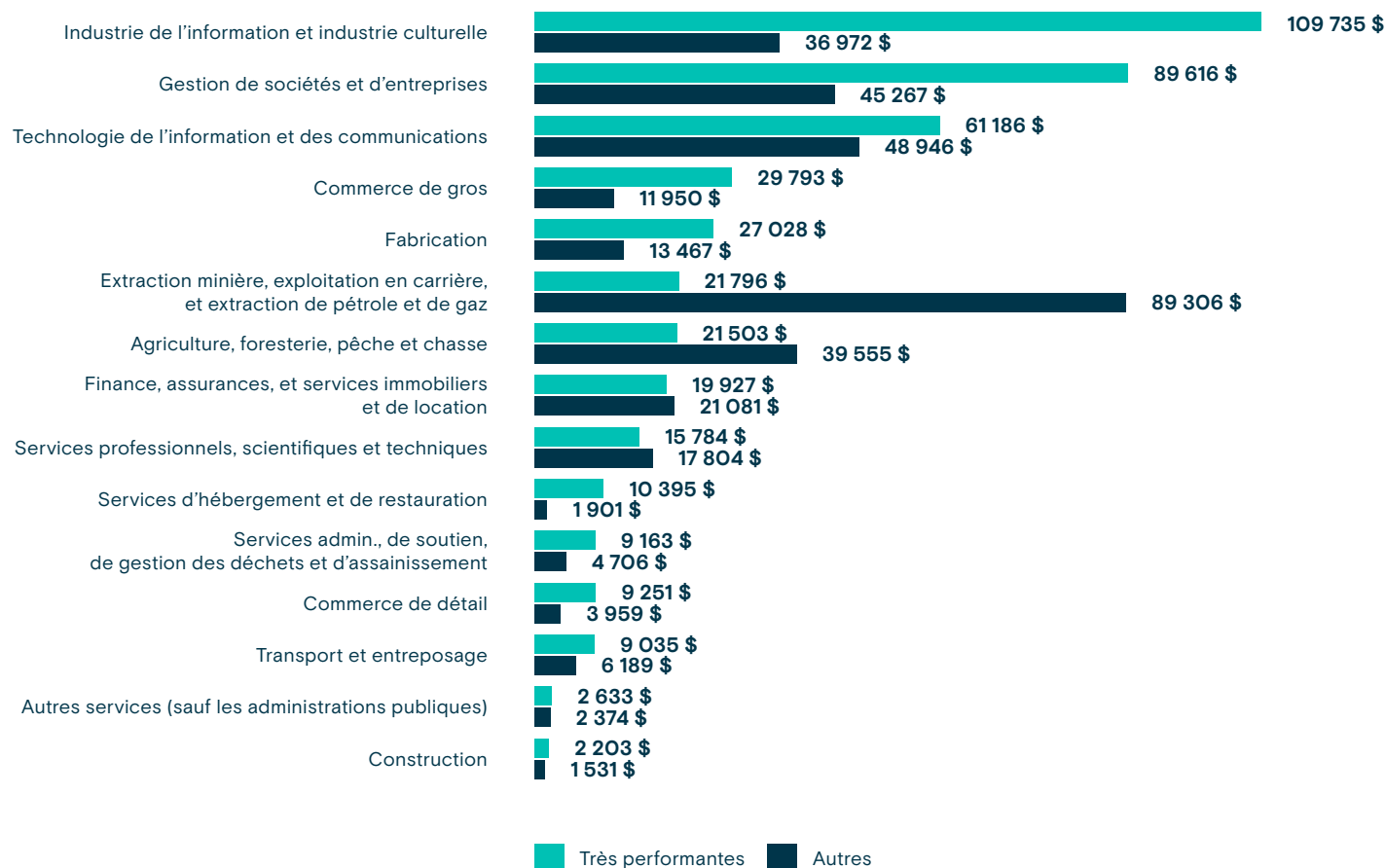
11 OCDE, « New sources of growth : intangible assets », 2011

12 Economia, *Que communiquent les entreprises sur le capital immatériel ?*, <http://economia.ma/content/que-communiquent-les-entreprises-sur-le-capital-immat%C3%A8riel>

13 Baldwin et al., *Immobilisations incorporelles et croissance de la productivité au Canada*, Statistique Canada, 2012.

Graphique 11 – Les entreprises « très performantes » de la plupart des secteurs d'activité investissent davantage dans les actifs incorporels

Actifs incorporels nets* par employé (dollars, moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

* Les actifs incorporels comprennent, par exemple, la R. et D., les marques de commerce, les brevets, les droits, l'achalandage, les listes de clients et les permis. L'amortissement cumulé de ces actifs en a été déduit.

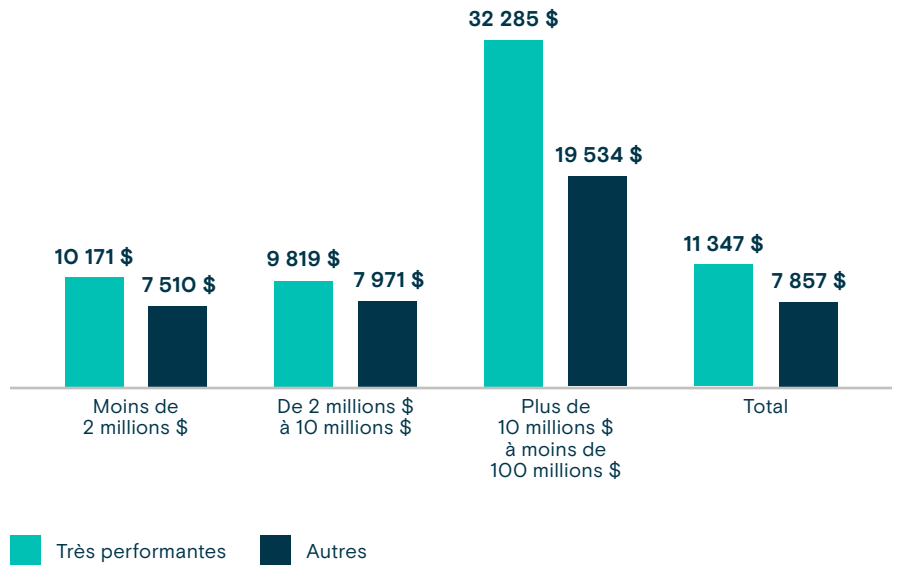
Nota : Les secteurs présentés comprennent seulement ceux pour lesquels des données sont disponibles.

La taille des entreprises affecte-t-elle les investissements dans des actifs incorporels ?

Les PME « très performantes » de toute taille investissent davantage dans des actifs incorporels. Toutefois, celles qui génèrent un chiffre d'affaires de 10 millions \$ à 100 millions \$ par année se démarquent par leur niveau d'investissement plus élevé.

Graphique 12 – Les entreprises les plus performantes de grande taille investissent davantage dans les actifs incorporels

Actifs incorporels par employé (moyenne 2013–2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC



Vladimir et
Natasha
Bolshakov



Nous avons toujours été ambitieux. Nous sommes déterminés à nous rendre aussi loin que possible.»

Étude de cas

Geometrik Manufacturing

Savoir-faire, ambition et une approche prudente du risque ont créé une recette gagnante

Quand Vladimir et Natasha Bolshakov ont quitté l'Ukraine pour se bâtir une nouvelle vie au Canada, il n'était plus possible de revenir en arrière.

Ils ont vendu tous leurs biens et pris un avion à destination de Toronto à l'été de 2002, fermement déterminés à réussir.

Vladimir s'émerveille néanmoins du chemin qu'ils ont parcouru dans leur nouveau pays. Le couple est propriétaire de Geometrik Manufacturing, une entreprise de fabrication de panneaux acoustiques en bois pour murs et plafonds qui vient d'ouvrir une nouvelle usine de 2 800 mètres carrés à Kelowna, en Colombie-Britannique.

C'est la deuxième fois en moins d'une décennie que Geometrik emménage dans une plus grande usine pour faire face à un taux de croissance annuelle de 20 % à 25 %. Chaque fois, Vladimir et Natasha ont investi dans de l'équipement de pointe ultrarapide pour automatiser leurs opérations et en accroître l'efficacité. La nouvelle installation offre quatre fois plus de capacité que la précédente.

« À notre arrivée au pays, je n'aurais pas cru cela possible », déclare Vladimir.

Prudents face au risque, mais déterminés à croître

C'est en 2007 qu'ils ont décidé de se lancer en affaires en achetant Geometrik du propriétaire qui prenait sa retraite, avec l'intention d'en faire une usine de systèmes acoustiques en bois. L'entreprise fabriquait à l'époque des meubles pour enfants dans un modeste atelier de 325 mètres carrés et possédait quelques machines désuètes.

Au début, le couple a continué de fabriquer des meubles, mais a bientôt commencé à recevoir des commandes de panneaux acoustiques en bois, appréciés par les architectes et les designers pour leur beauté et leur capacité d'insonorisation. Avec le temps, la qualité des produits fabriqués par l'entreprise lui a permis de décrocher des projets pour des édifices institutionnels et commerciaux un peu partout en Amérique du Nord.

Vladimir souligne que Natasha et lui sont prudents face au risque, mais déterminés à saisir les occasions de croissance qui se présentent.

« C'est là que le rôle de Natasha prend toute son importance. Son travail consiste à s'assurer que le risque est réduit au minimum. Ses états financiers et ses prévisions de flux de trésorerie sont dressés avec une grande rigueur. »

Former les employés pour l'avenir

L'entreprise compte 32 employés et conserve ses travailleurs en leur offrant un salaire concurrentiel et un emploi stable. Vladimir dit qu'il préfère embaucher des jeunes talentueux et les former pour en faire de véritables artisans.

« Nous recherchons des employés désireux de contribuer à notre croissance. »

C'est un objectif que les Bolshakov ont la ferme intention de poursuivre.

« Nous avons toujours été ambitieux. Nous sommes déterminés à nous rendre aussi loin que possible. »

2.3 La main-d'œuvre

Les employés constituent, dans bien des cas, l'actif le plus important d'une entreprise. On a aussi remarqué que les entreprises les plus performantes qui atteignent ou dépassent 2 millions \$ de ventes par année connaissent une progression de leurs effectifs supérieure aux autres entreprises de leur secteur.

Dans ce contexte, on a cherché à savoir si les entreprises les plus performantes offraient aussi une rémunération plus avantageuse que leurs pairs. Si c'est le cas, cela peut s'expliquer par le fait, par exemple, qu'elles embauchent des travailleurs plus qualifiés.

Un des avantages d'offrir une rémunération plus compétitive est d'avoir accès à une main-d'œuvre mieux formée, qui est aussi souvent plus productive et innovatrice. Cela se traduit par une plus grande efficacité et une meilleure rentabilité.

Qui plus est, une meilleure rémunération permet souvent d'attirer et de garder les employés les plus performants, réduisant ainsi le taux de roulement des travailleurs de même que les coûts de formation.

Comment comparer la rémunération des employés ?

L'indicateur utilisé pour mesurer l'investissement dans le capital humain est le ratio suivant :

**Rémunération moyenne versée par les entreprises
les plus performantes**

Rémunération moyenne au sein du secteur d'activité

Un ratio plus grand que «1» indique que la rémunération des travailleurs au sein de l'entreprise est supérieure à la moyenne de son secteur. Par exemple, si la rémunération d'un employé d'une entreprise très performante atteint 55 000 \$ par année et que la moyenne dans son industrie est de 45 000 \$, le ratio s'établit donc à 1,2 (55 000 \$/45 000 \$).

Les entreprises les plus performantes rémunèrent davantage leurs travailleurs.

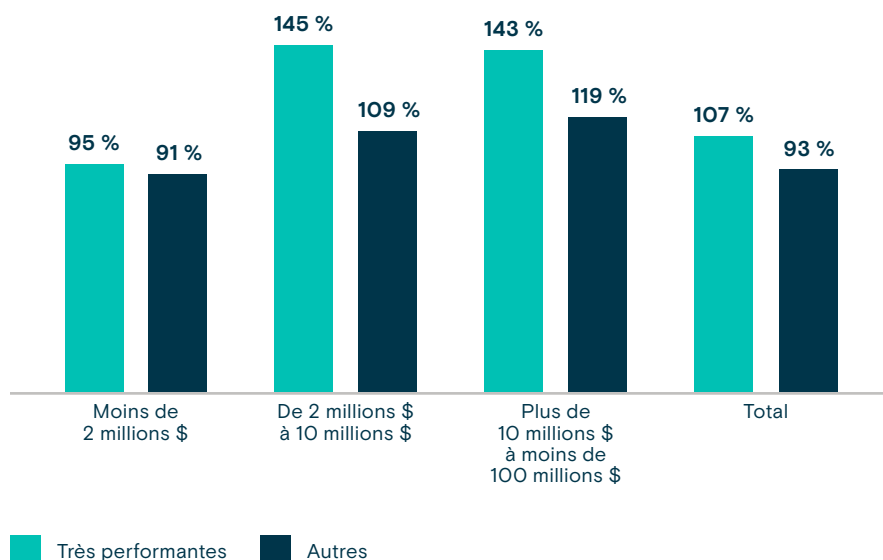
Les entreprises les plus performantes rémunèrent-elles mieux leurs employés ?

On constate que les entreprises les plus performantes rémunèrent davantage leurs travailleurs. Notamment, la rémunération moyenne versée par les entreprises très performantes qui enregistrent un chiffre d'affaires de 2 millions \$ à 10 millions \$ est de 45 % supérieure à celle de leur secteur. En comparaison, la rémunération moyenne des autres entreprises de cette taille est de 9 % supérieure à la moyenne du secteur.

On note par ailleurs que les petites PME ne réussissent pas à rémunérer leurs employés au-delà de la moyenne de leur secteur d'activité. Il y a toutefois un écart de rémunération entre les entreprises performantes et les autres. En effet, les premières atteignent 95 % de la moyenne de leur secteur, comparativement à 91 % pour les autres entreprises.

Graphique 13 – Les PME les plus performantes rémunèrent mieux leurs employés que leurs pairs

Rémunération moyenne des employés comparativement à la moyenne de leur secteur (ratio, moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

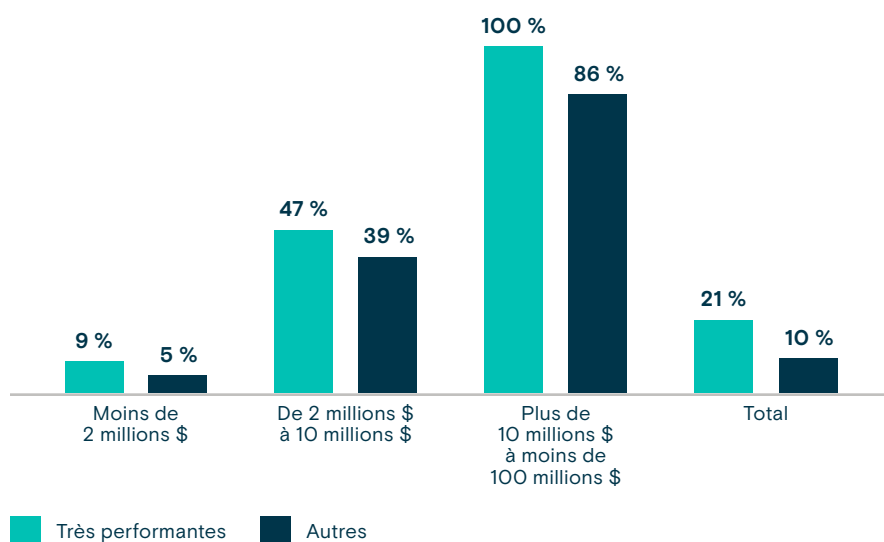
Les entreprises qui exportent sont généralement plus performantes que celles qui font des affaires seulement dans leur marché local.

2.4 L'exportation

Les PME les plus performantes de leur secteur ont une plus forte propension à exporter, et ce, peu importe leur taille. Fait à noter, 100 % des entreprises « très performantes » dont les ventes annuelles dépassent 10 millions \$ exportent.

Graphique 14 – Les PME les plus performantes ont une plus grande propension à exporter

Proportion de PME exportatrices selon la taille (moyenne 2013–2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

Cette observation corrobore les conclusions d'autres études : les entreprises qui exportent sont généralement plus performantes que celles qui font des affaires seulement dans leur marché local. Afin de rivaliser à l'échelle internationale, elles doivent déjà être plus concurrentielles et productives. De plus, le fait d'investir dans des marchés étrangers aide les entreprises exportatrices à devenir encore plus performantes et productives¹⁴.

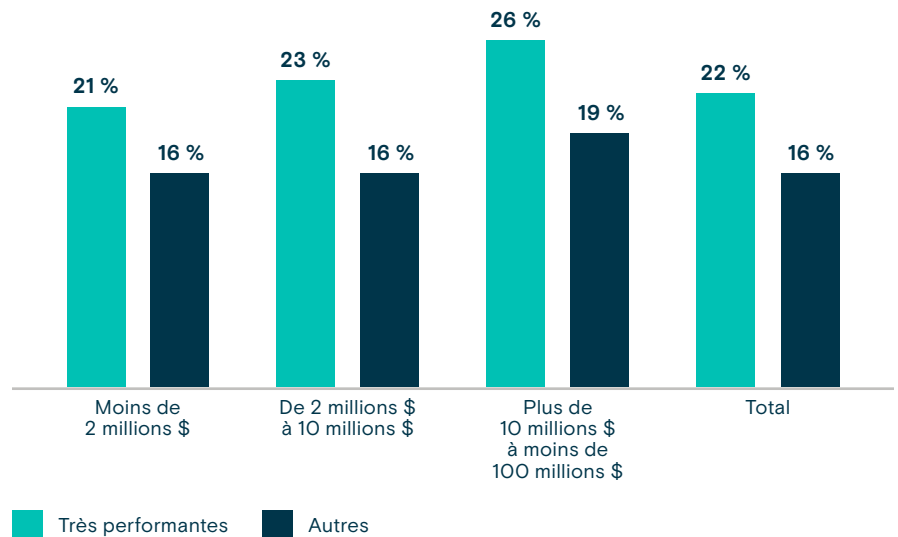
¹⁴ The Conference Board of Canada, *Global Competitive Advantage: How Canadian Companies Can Achieve International Business Success*, 2016.

Les PME exportatrices plus performantes tirent-elles plus de revenus de l'exportation ?

Les PME exportatrices les plus performantes tirent une part plus grande de leurs ventes des marchés étrangers. La proportion des ventes à l'exportation sur les ventes totales au sein des entreprises les plus performantes varie de 21 % à 26 %, comparativement à une part qui oscille entre 16 % et 19 % chez les autres entreprises.

Graphique 15 – Parmi les PME exportatrices, les plus performantes tirent davantage de revenus des marchés extérieurs

Proportion de PME exportatrices selon la taille (moyenne 2013–2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

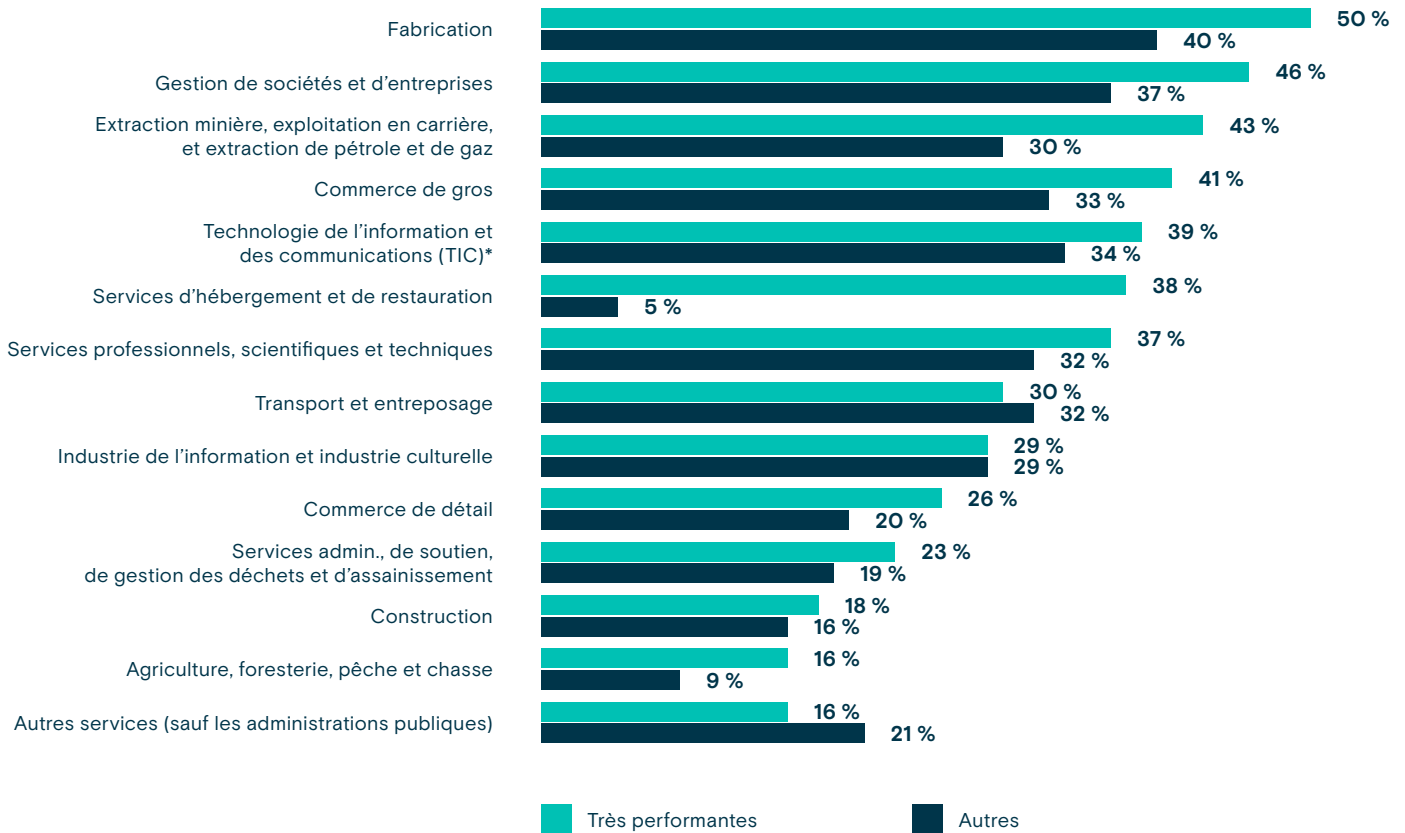
Cependant, la proportion de ventes à l'exportation sur les ventes totales varie passablement d'un secteur à l'autre (voir l'annexe).

Les PME exportatrices plus performantes diversifient-elles davantage leurs marchés d'exportation ?

On observe que les PME exportatrices les plus performantes diversifient davantage leurs marchés d'exportation. Cela leur permet, entre autres, d'être moins dépendantes d'un seul marché d'exportation et de mieux gérer les risques économiques et politiques qui y sont associés.

Graphique 16 – Parmi les PME exportatrices, les plus performantes diversifient leurs marchés d'exportation davantage que leurs pairs du même secteur d'activité

Proportion des entreprises exportatrices qui exportent vers plus d'un marché étranger (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

* Le secteur des TIC comprend les codes SCIAN 4173, 45411, 5112, 51219, 5182, 51913, 51791, 51721, 5415 et 8112.

Les PME les plus performantes sont généralement moins endettées que leurs pairs.

2.5 L'endettement

Nous avons voulu savoir si les PME les plus performantes étaient plus endettées que les autres.

Pour ce faire, nous avons calculé leur ratio d'endettement, soit le passif divisé par l'actif¹⁵. Le ratio d'endettement d'une entreprise reflète à la fois sa capacité de remboursement actuelle et son potentiel d'emprunt additionnel. Un emprunt peut aider l'entreprise lors d'un ralentissement du marché ou encore lui permettre de profiter des occasions qui se présentent.

On peut évaluer la capacité d'une entreprise à emprunter davantage en comparant son ratio à celui d'autres entreprises du même secteur.

Plus le ratio d'endettement d'une entreprise est élevé, plus il constitue un effet de levier. Cet effet de levier n'est pas nécessairement mauvais. Lorsque les revenus augmentent, on effectue les paiements avec des excédents appréciables et on contracte une dette supplémentaire pour profiter des occasions du marché.

Toutefois, lorsque les revenus sont faibles, une entreprise à fort effet de levier pourrait accuser des retards de paiement de sa dette et ne pas pouvoir emprunter des fonds supplémentaires pour assurer sa survie.

Les entreprises plus performantes sont-elles plus endettées?

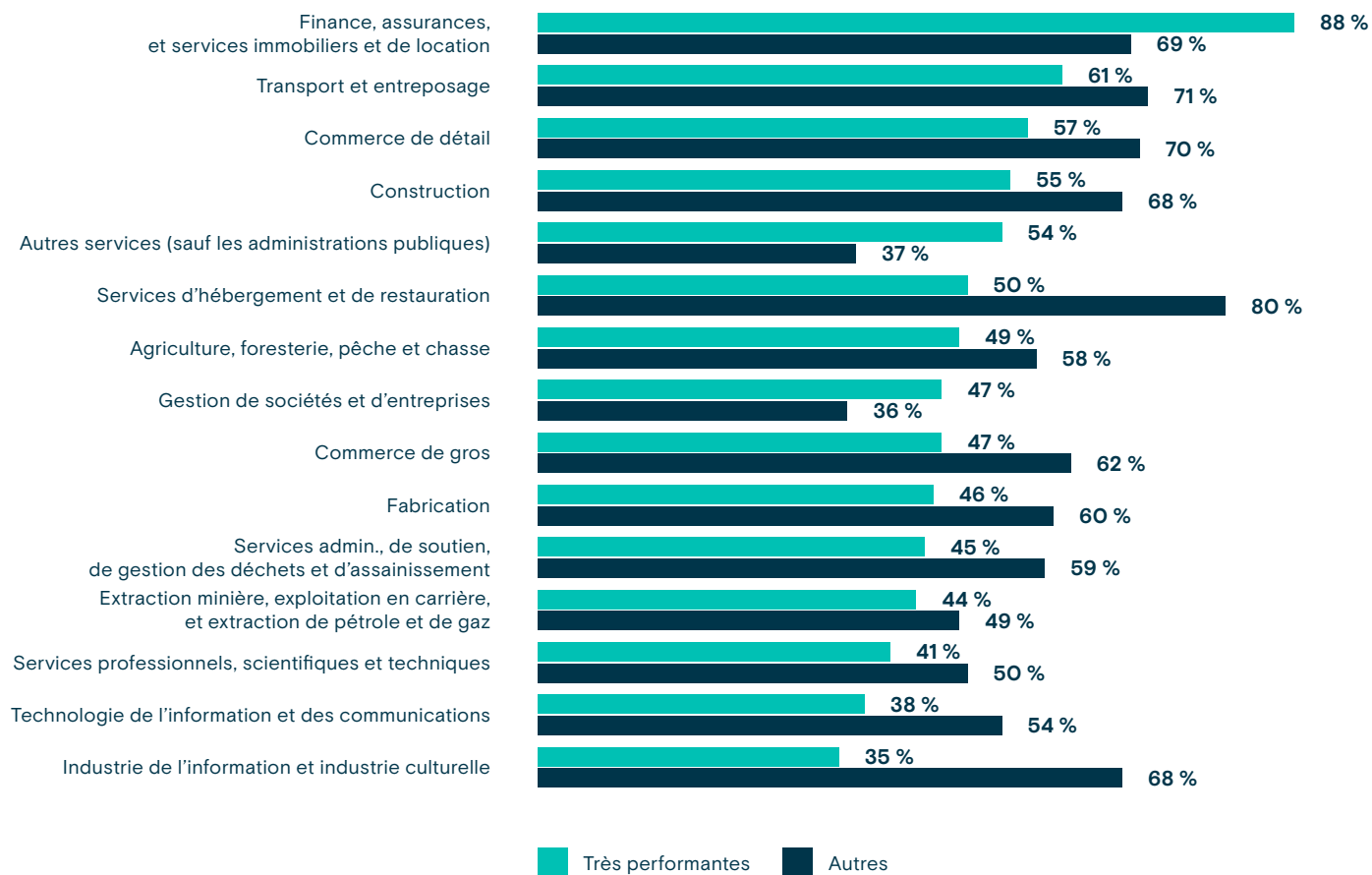
Dans la plupart des secteurs, les PME les plus performantes sont généralement moins endettées que leurs pairs. Il n'y a pas de différence notable selon la taille d'entreprise en ce qui a trait à leur niveau d'endettement.

Les PME les plus performantes sont donc en meilleure position pour contracter de nouveaux prêts ou pour lever des capitaux additionnels. Cela constitue un atout indéniable lorsqu'on doit investir davantage dans l'entreprise afin de continuer à la faire croître.

¹⁵ Par exemple, si une entreprise détient un passif total de 200 000 \$ et des actifs totaux de 300 000 \$, son ratio d'endettement total est de 67 % (200 000 \$/300 000 \$). Un tel ratio indique que les deux tiers de l'entreprise appartiennent aux créanciers et l'autre tiers, aux actionnaires.

Graphique 17 – Les PME les plus performantes ont généralement un ratio d'endettement plus faible

Ratio d'endettement* des entreprises par secteur (moyenne 2013-2015)



Source : Statistique Canada, calculs de BDC

* Passif total divisé par l'actif total

Nota : Les secteurs présentés comprennent seulement ceux pour lesquels des données sont disponibles.

3

Systemes de gestion professionnels : surmonter la crise entrepreneuriale

La mise en place de systemes de gestion professionnels est une condition necessaire à la croissance des entreprises.

- Les compétences en gestion et les capacités décisionnelles des dirigeants d'entreprises sont des éléments clés de la performance et de la productivité des entreprises et des économies.
- La mise sur pied de systemes et de pratiques de gestion professionnels est essentielle à la croissance et à la rentabilité des entreprises.
- Les dirigeants des PME canadiennes du secteur manufacturier se classent plutôt bien quant à leurs compétences managériales.

Quand faut-il se doter de systemes de gestion professionnels ?

Dans les premières années d'existence d'une entreprise, le fondateur porte généralement plusieurs chapeaux et contrôle pratiquement tous les aspects de son entreprise. Il ou elle est la personne pivot qui a une vue d'ensemble de sa firme et qui prend toutes les décisions importantes. L'information sur les orientations et les stratégies de l'entreprise circule facilement et elle est communiquée directement à chaque employé.

Lorsque l'entreprise croît, ce mode de gestion ne convient plus. Si le fondateur est réticent à opérer cette transformation importante lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, une « crise entrepreneuriale » est quasi inévitable¹⁶. Le développement des compétences de leadership et de gestion des gestionnaires est essentiel afin de mener l'entreprise vers de nouveaux sommets. Le coaching d'affaires permet habituellement de développer ces compétences. De plus, la mise en place de systemes de gestion formels, s'appuyant sur des données probantes et sur des indicateurs de performance, est souvent nécessaire. On peut sommairement classer ces systemes en quatre catégories :

- 1 **la planification stratégique** – pour établir les bases d'une stratégie d'affaires efficace;
- 2 **la planification et l'évaluation financières** – pour détenir les outils et les connaissances nécessaires afin de comprendre et de gérer les finances de l'entreprise;
- 3 **la planification et l'évaluation des ressources humaines** – pour gérer efficacement les ressources humaines, favoriser l'engagement et améliorer la performance;
- 4 **les ventes et le marketing** – pour développer les aptitudes requises pour faire croître l'entreprise.

¹⁶ Greiner, « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, 1972, et Flamholtz et al., *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, 1990.

Que sont les systèmes de gestion professionnels?

« Les systèmes de gestion professionnels sont des “pratiques et processus formels s'appuyant sur des informations tangibles (des données) servant à maintenir et à modifier les façons de faire organisationnelles”¹⁷. »

On estime que l'ensemble de ces systèmes deviennent essentiels lorsque l'entreprise atteint entre 50 et 80 employés.

Il n'existe toutefois pas de règle établie quant au moment où il est préférable d'introduire chacun de ces systèmes de gestion. Cela dépend souvent des compétences en place et du type de secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise. Dans celui des biotechnologies, par exemple, les systèmes de gestion de la qualité des produits doivent souvent être implantés très tôt dans la vie de l'entreprise. Par ailleurs, les systèmes de gestion financière arrivent souvent en premier pour bon nombre d'entreprises¹⁸.

Un élément clé pour surmonter la crise entrepreneuriale

La littérature empirique démontre qu'il existe un lien clair entre la capacité de croître et l'implantation de systèmes de gestion formels, modernes et efficaces. Les entreprises qui ont des processus de gestion solides sont généralement plus productives et plus profitables; elles croissent plus vite et durent plus longtemps¹⁹.

Nous ne prétendons pas que la mise en place de ces systèmes engendre nécessairement la croissance des entreprises. Toutefois, ces systèmes représentent l'infrastructure de base nécessaire à l'entrepreneur pour recueillir l'information lui permettant de prendre de meilleures décisions et de déléguer certaines responsabilités. Cela permet par le fait même à l'entreprise de croître et de surmonter la crise entrepreneuriale. Sans ces modes de gestion professionnels, une croissance à long terme est difficilement envisageable.

La mise en place de systèmes de gestion professionnels requiert généralement l'utilisation assidue de tableaux de bord. Ceux-ci permettent aux dirigeants de suivre la performance et les étapes de croissance de leur entreprise. Bien que les indicateurs de ces tableaux de bord soient propres à chaque entreprise, nous présentons dans la section suivante quelques indicateurs de performance à l'aide desquels les entrepreneurs canadiens pourront se comparer.

17 Traduction libre de : « *formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities* », tiré de R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.

18 Davila et al., « Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator », *California Management Review*, printemps 2010.

19 Sadun et al., « Understanding Management's Value: Why Do We Undervalue Competent Management? », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 2017.

Qualité des pratiques de gestion : les PME canadiennes sont-elles à la hauteur ?

Des chercheurs affiliés au Center for Economic Performance de la London School of Economics, convaincus de l'importance de la qualité des systèmes de gestion et de l'excellence opérationnelle pour la réussite entrepreneuriale, ont voulu en faire la démonstration sur une base empirique. Pour ce faire, ils ont interrogé de 2002 à 2015 plus de 12 000 dirigeants d'entreprises de 34 pays sur leurs compétences en gestion. Ces compétences ont été évaluées selon quatre dimensions :

1

Gestion des opérations

Utilisation de processus simplifiés selon la méthode du « Lean Management »²⁰;

2

Contrôle de la performance

Documentation des processus, mise en place et suivi des indicateurs de performance;

3

Établissement des cibles

Choix des cibles et de l'horizon temporel, alignement sur les stratégies et sur les objectifs des employés, clarté des objectifs et des mesures utilisées;

4

Gestion des talents

Niveau d'excellence et d'ambition des hauts dirigeants, gestion de la performance, développement et fidélisation des talents.

Ces données ont permis aux chercheurs d'établir un lien entre l'excellence managériale et la productivité, la profitabilité, la croissance et la pérennité des entreprises. Ils ont aussi pu démontrer un lien entre la performance des entreprises et la performance économique des pays²¹. Il semble en effet que l'écart de performance managériale soit corrélé avec le PIB par habitant²².

20 Selon le Lean Enterprise Institute, les processus qualifiés d'« allégés » impliquent la création d'une plus grande valeur pour les clients en utilisant moins de ressources. Une organisation « allégée » comprend bien ce qui crée de la valeur pour le client et oriente ses processus clés de manière à augmenter cette valeur. L'objectif ultime est de fournir une valeur ajoutée parfaite à travers un processus sans aucune perte.

21 Bloom, N. et al., *The New Empirical Economics of Management*, Center for Economic Performance, avril 2014.

22 London School of Economics, *Management Matters: Manufacturing Report 2014*.

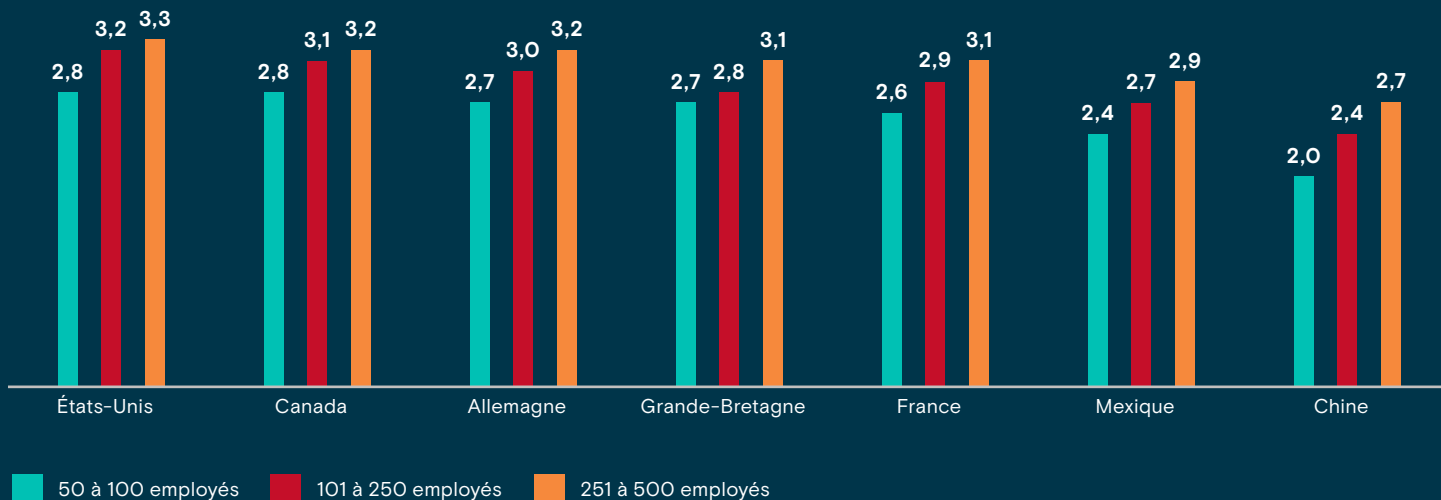
Comment les entreprises canadiennes se comparent-elles ?

Nous avons réussi à obtenir certaines données de cette enquête portant sur les dirigeants de PME canadiennes du secteur manufacturier. Elles nous permettent de comparer leurs compétences managériales avec celles d'entrepreneurs d'autres pays œuvrant dans le même secteur.

Les dirigeants canadiens du secteur de la fabrication performant légèrement moins bien que ceux des États-Unis, mais ils se classent plutôt bien par rapport à leurs concurrents des autres pays. Il est possible qu'une partie de l'écart de productivité entre les entreprises canadiennes et américaines s'explique par les différences liées aux compétences managériales²³.

Graphique 18 – Les dirigeants de PME canadiennes du secteur manufacturier se classent plutôt bien en ce qui concerne leurs compétences managériales

Comparaison internationale des compétences managériales des entrepreneurs du secteur de la fabrication, selon la taille de l'entreprise



Source : World Management Survey, 2002-2015

23 Institute for Competitiveness & Prosperity, *Management Matters*, Working Paper 12, mars 2009.



**Karl
Wirtz**



J'en avais assez que mon entreprise ne fasse que croître et générer des revenus satisfaisants, sans jamais réaliser de bénéfices élevés. Il fallait prendre les choses en main.»

Étude de cas WG Pro-Manufacturing

Comment atténuer les risques en planifiant sa croissance ?

Karl Wirtz est propriétaire de WG Pro-Manufacturing. Son entreprise, située à Brampton, Ontario, emballe des produits pour le compte de fabricants et exploite également une boulangerie-pâtisserie. Elle compte aujourd'hui 245 travailleurs; les ventes de ses cinq sites de production ont atteint environ 16 millions de dollars en 2017.

Ces dernières années, M. Wirtz a entrepris une série d'initiatives de croissance, dont l'achat d'une boulangerie-pâtisserie qui cible le marché américain. Il a également ouvert une nouvelle usine d'emballage à Calgary pour servir le marché de l'Ouest canadien.

C'est après avoir effectué des recherches minutieuses pour trouver les meilleures occasions de croissance pour son entreprise et planifié comment en tirer profit que M. Wirtz a acquis la confiance nécessaire pour prendre ces décisions audacieuses. Pour y parvenir, il a utilisé une méthodologie proposée dans le cadre du Programme direction croissance de BDC, solution qui aide les chefs de direction ambitieux à accélérer et à améliorer la croissance de leur entreprise.

« J'en avais assez que mon entreprise ne fasse que croître et générer des revenus satisfaisants sans jamais vraiment réaliser des bénéfices élevés, dit-il. Il fallait prendre les choses en main. »

Dans un premier temps, une équipe d'experts de BDC a effectué des recherches sur WG Pro-Manufacturing, son secteur d'activité et ses perspectives de croissance. M. Wirtz et ses cadres ont ensuite participé à une série d'ateliers qui leur ont permis de dresser une liste des 10 meilleures occasions de croissance.



Élaborez un plan

Après des recherches plus poussées et d'autres discussions, seules les trois perspectives les plus prometteuses ont été retenues :

- cibler la vente des produits de boulangerie-pâtisserie de WG Pro-Manufacturing sur le marché américain, en misant sur la production d'aliments sans noix;
- étendre ses activités de conditionnement à forfait vers le marché sous-exploité de l'Ouest canadien plutôt qu'en Ontario, où l'entreprise est déjà bien établie;
- accroître ses activités de conditionnement à forfait aux fins d'exportation vers les États-Unis, pour permettre aux clients de profiter de la dévaluation du dollar canadien, de la main-d'œuvre qualifiée et de l'accès transfrontalier.

Ces initiatives constituent la charpente du plan stratégique sur trois ans qui oriente les activités de WG Pro-Manufacturing. Les membres de la direction disposent d'une liste d'étapes importantes et d'indicateurs de rendement clés pour assurer le suivi des progrès et pour procéder aux ajustements nécessaires.

Profitez d'avis extérieurs

M. Wirtz encourage les autres entrepreneurs à obtenir des conseils extérieurs pour planifier la croissance de leur entreprise.

« Les entrepreneurs ont tendance à penser qu'ils peuvent tout faire eux-mêmes, souligne-t-il. En portant un regard critique sur vous-même, vous pourrez vite déterminer vos forces et vos faiblesses. Entourez-vous de personnes qualifiées qui compenseront vos lacunes. »



Point de vue d'un expert

La plupart des entrepreneurs rêvent de voir leur entreprise prendre de l'expansion. Mais ce rêve peut rapidement tourner au cauchemar si l'entreprise n'est pas dotée de processus d'affaires officiels.

Au fur et à mesure que votre entreprise grandit, il devient de plus en plus difficile de la gérer en ayant recours à des règles non officielles et non écrites que vous seul avez en mémoire. De plus, l'absence de processus et de systèmes automatisés peut compliquer la vente de votre entreprise le moment venu.



Bon nombre d'entrepreneurs se voient confrontés à des difficultés parce que leurs pratiques et systèmes de gestion ne suivent pas la cadence d'une entreprise en croissance, explique Scott Lewis. Votre entreprise peut-elle fonctionner sans vous? Si la réponse est non, il est temps d'établir des processus reproductibles qui vous permettront de la faire passer au niveau supérieur. »

Scott Lewis
Directeur général
Capital de croissance et
transfert d'entreprise – BDC Capital

M. Lewis propose les conseils suivants aux entrepreneurs qui veulent se doter de processus qui soutiendront la croissance future de leur entreprise.

1

Évaluez votre flux de travail

Confiez à quelqu'un la tâche d'interroger tous les employés de l'entreprise pour savoir comment ils effectuent chaque étape de leur travail – en commençant par vous, le propriétaire. Ensuite, établissez un flux de travail optimal pour tous les aspects de l'entreprise, y compris vos propres responsabilités. Pour ce faire, inspirez-vous des meilleures pratiques d'autres entreprises.

Envisagez l'embauche d'un consultant externe qui pourra apporter un point de vue nouveau sur cette tâche.

2

Documentez vos processus

Documentez en détail les processus optimaux que vous avez déterminés, idéalement sous forme électronique. La version numérique de vos processus pourra ainsi être mise à jour en tout temps.

Vous pouvez utiliser des applications gratuites de partage de documents, comme Google Docs et Evernote, ou encore des logiciels de gestion de processus d'affaires, qui offrent parfois des fonctions de tableau de bord, de notification et de planification de flux de travail.

3

Formez vos employés

Offrez la formation nécessaire à vos employés afin qu'ils connaissent les processus et les appliquent systématiquement. Effectuez des contrôles périodiques du travail pour vous assurer qu'il est fait selon les règles documentées. Chargez un cadre supérieur de veiller à ce que les processus soient respectés et mis à jour.

4

Rationalisez vos processus

N'oubliez pas que la simplification de vos processus est l'objectif à viser pour accroître la valeur que vous offrez à vos clients. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste à repérer et à éliminer les sources de gaspillage dans vos activités.

Analysez continuellement vos processus pour cibler les étapes qui pourraient être réalisées de façon plus efficace ou qui pourraient être automatisées. L'automatisation peut contribuer à réduire le nombre d'erreurs, à améliorer l'efficacité et le fonctionnement de vos activités et à accroître la valeur de votre entreprise.

Envisagez l'embauche d'un consultant en efficacité opérationnelle qui évaluera votre entreprise et vous aidera à y apporter les améliorations nécessaires.

5

Favorisez l'autonomie

Passez en revue vos activités afin de déterminer les aspects pour lesquels votre entreprise dépend trop de vous ou d'un employé, d'un client ou d'un fournisseur. De telles dépendances rendent votre entreprise vulnérable en cas de perturbation.

La plupart des propriétaires d'entreprises en croissance finissent par devoir déléguer davantage de leurs responsabilités à des cadres clés. «Embauchez les bonnes personnes et faites-leur confiance. Laissez vos employés travailler pendant que vous consacrez plus de temps à réfléchir à votre orientation stratégique et à vos prochaines étapes.»

6

Pensez au financement tôt dans le processus

Vous ne pouvez pas faire passer votre entreprise à un niveau supérieur sans faire d'investissements. Cependant, nombre d'entrepreneurs attendent trop longtemps avant de chercher du financement pour leurs projets. Cela a pour effet d'exercer beaucoup de pression sur l'équipe de gestion et de retarder l'exécution des projets. Adressez-vous à des prêteurs longtemps à l'avance afin d'explorer les options qui s'offrent à vous.

«Réfléchissez à vos besoins financiers tôt dans le processus, et assurez-vous d'avoir un plan B. De plus, établissez des partenariats stratégiques qui pourront être mis à profit dès que vous enclencherez la prochaine étape de croissance de votre entreprise.»

Conclusion

Les PME les plus performantes sont plus productives, investissent et exportent davantage, offrent une meilleure rémunération et sont moins endettées que les autres.

Cette étude présente les caractéristiques des PME les plus performantes de leur secteur d'activité ainsi que certaines de leurs stratégies d'affaires. Elle s'appuie principalement sur une analyse de données concernant près de 950 000 entreprises canadiennes fournies par Statistique Canada. En plus du secteur d'activité, ces données ont été segmentées par taille, selon le niveau de ventes annuelles.

Plusieurs constats intéressants ressortent de l'analyse de ces données. En premier lieu, les PME les plus performantes de leur secteur sont plus productives. Cette productivité accrue est à la base de la capacité de croissance des PME canadiennes. Les économies d'échelle qui en découlent permettent de dégager une meilleure rentabilité. Ces profits peuvent ensuite être réinvestis dans la machinerie et l'équipement, plus particulièrement dans le matériel informatique et les logiciels. Comme vous le savez, ces derniers sont actuellement au cœur de la compétitivité des entreprises compte tenu de la numérisation de plus en plus grande de l'environnement économique.

Ensuite, les PME les plus performantes investissent davantage que leurs pairs dans des actifs incorporels, comme la R. et D. et les brevets. Ces investissements leur permettent d'être plus innovatrices, un autre vecteur important de compétitivité.

Par ailleurs, les PME les plus performantes ont la capacité d'offrir une rémunération plus avantageuse à leurs employés. Ce facteur n'est pas à négliger dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre puisqu'une rémunération compétitive est un des éléments clés de l'attraction et de la fidélisation d'employés qualifiés.

De plus, les PME les plus performantes exportent dans une plus grande proportion et de façon plus soutenue. Elles sont aussi moins dépendantes d'un seul marché étranger, limitant ainsi leurs risques économiques et géopolitiques.

Enfin, les entreprises les plus performantes sont moins endettées par rapport aux autres, ce qui leur permet d'avoir une marge de manœuvre financière additionnelle pouvant servir à des projets de croissance.

Dans son ensemble, cette étude met en lumière le fait que certaines PME sont très compétitives par rapport à d'autres et qu'elles n'ont vraisemblablement rien à envier à leurs concurrents internationaux. Les compétences managériales des gestionnaires sont, sans contredit, un des facteurs clés qui expliquent la bonne performance de ces entreprises. Malheureusement, seulement 4 % d'entre elles correspondent à ce profil. Il ne fait pas de doute que si davantage d'entreprises au Canada suivaient les traces de celles qui se démarquent le plus dans leur secteur, toute notre économie s'en porterait mieux. Et le niveau de vie de tous les citoyens canadiens s'en trouverait du même coup amélioré.

Méthodologie

Cette étude a débuté par une revue de la littérature sur la croissance des entreprises, en particulier celle qui a trait aux facteurs internes à la firme, soit ceux que les dirigeants d'entreprises peuvent mieux contrôler.

Ensuite, des témoignages d'entrepreneurs ayant réussi à faire progresser leur entreprise à travers plusieurs seuils de croissance sont venus enrichir cette première étape. Ceux-ci ont accepté de partager leurs constats avec nous.

Nous avons aussi réalisé quelques entrevues avec des experts afin de valider la pertinence des données exposées dans cette étude et de les étoffer avec certains constats issus de leur pratique.

Enfin, les indicateurs de performance présentés dans le cadre de cette étude proviennent des fichiers de données fournis par le Centre canadien d'élaboration de données et de recherche économique (CDRE) de Statistique Canada. Le CDRE est l'entrepôt des fichiers de microdonnées sur les entreprises et de ceux de microdonnées économiques. Ces fichiers contiennent suffisamment de détails pour permettre aux chercheurs d'entreprendre des analyses sur la dynamique des entreprises au Canada.

À la demande de BDC, le CDRE nous a fourni certaines données fiscales anonymes sur près de 950 000 entreprises canadiennes, selon deux axes d'analyse :

- le secteur d'activité, et
- la taille des entreprises selon leur niveau de ventes.

Les secteurs d'activité sont ceux déterminés par les codes industriels à deux chiffres du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2012, auxquels nous avons ajouté le secteur de la technologie de l'information et des communications (TIC)²⁴.

Ces données ont aussi été divisées en trois groupes selon les niveaux de ventes annuelles moyennes générées au cours des années 2013 à 2015²⁵, c'est-à-dire :

- **Petite PME:** Moins de 2 millions \$;
- **Moyenne PME:** De 2 millions à 10 millions \$;
- **Grande PME:** Plus de 10 millions à moins de 100 millions \$.

Toute erreur qui aurait pu malencontreusement se glisser concernant les données présentées dans ce rapport demeure l'entière responsabilité de l'auteure et n'implique en rien Statistique Canada. Le lecteur est l'unique responsable de l'utilisation qu'il fait des informations contenues dans ce rapport.

²⁴ Le secteur des TIC a été défini sur la base du regroupement des codes SCIAN suivants : 4173, 45411, 5112, 51219, 5182, 51913, 51791, 51721, 5415 et 8112.

²⁵ Données les plus récentes disponibles.

Annexe

Tableaux des principaux indicateurs de performance par taille et par secteur (moyenne 2013-2015)

Petite PME (moins de 2 millions \$ de ventes annuelles)

	Ventes annuelles moyennes		Marge de profit médiane (bénéfice net avant impôts divisé par les ventes)		Taux de croissance de la marge de profit (TCAC)	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	459 356 \$	257 870 \$	38 %	6 %	-3 %	37 %
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	385 134 \$	320 206 \$	39 %	9 %	1 %	31 %
Construction	599 039 \$	452 516 \$	21 %	3 %	5 %	35 %
Fabrication	773 949 \$	559 248 \$	17 %	1 %	14 %	30 %
Commerce de gros	748 148 \$	586 104 \$	17 %	1 %	15 %	44 %
Commerce de détail	778 438 \$	601 148 \$	11 %	1 %	16 %	37 %
Transport et entreposage	407 487 \$	322 417 \$	19 %	3 %	8 %	29 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	519 075 \$	368 279 \$	31 %	3 %	15 %	43 %
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	509 835 \$	218 052 \$	—	9 %	-5 %	41 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	407 841 \$	270 235 \$	46 %	10 %	3 %	27 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	—	—	—	13 %	23 %	66 %
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	557 937 \$	399 774 \$	24 %	3 %	8 %	35 %
Arts, spectacles et loisirs	413 639 \$	358 737 \$	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	721 214 \$	517 544 \$	12 %	0 %	16 %	35 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	582 973 \$	358 957 \$	18 %	2 %	7 %	29 %
Technologie de l'information et des communications	402 817 \$	257 854 \$	40 %	7 %	5 %	30 %

Niveau d'emploi moyen (équivalents temps plein)		Taux de croissance du niveau d'emploi moyen (TCAC)		Productivité (ventes par employé)		Efficacité (frais d'exploitation/ventes)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
6	5	5 %	2 %	80 853 \$	16 241 \$	73 %	—
2	7	—	—	185 193 \$	41 983 \$	58 %	—
4	4	11 %	1 %	170 314 \$	94 894 \$	40 %	47 %
6	7	12 %	—	139 087 \$	67 770 \$	41 %	50 %
4	5	7 %	—	205 214 \$	111 189 \$	42 %	52 %
5	6	10 %	—	151 174 \$	77 806 \$	36 %	38 %
3	4	9 %	1 %	138 175 \$	74 215 \$	71 %	—
3	6	6 %	1 %	152 812 \$	51 751 \$	65 %	—
7	8	4 %	1 %	74 336 \$	19 454 \$	—	—
2	4	3 %	1 %	163 456 \$	60 491 \$	57 %	—
—	13	2 %	1 %	—	—	—	—
6	7	11 %	2 %	94 118 \$	38 586 \$	59 %	—
5	11	3 %	2 %	84 216 \$	19 574 \$	—	—
11	11	10 %	1 %	65 802 \$	36 024 \$	53 %	61 %
5	6	11 %	1 %	123 648 \$	30 031 \$	53 %	—
3	3	7 %	1 %	148 041 \$	76 108 \$	62 %	94 %

Petite PME (moins de 2 millions \$ de ventes annuelles) - suite

	Marge de profit brute (ventes - coût des biens vendus/ventes)		Actifs nets en machinerie et équipement par employé		Actifs nets en matériel informatique et logiciels par employé	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	66 %	66 %	25 440 \$	22 566 \$	163 \$	190 \$
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	85 %	58 %	11 576 \$	33 339 \$	272 \$	369 \$
Construction	57 %	44 %	5 225 \$	3 511 \$	194 \$	145 \$
Fabrication	53 %	38 %	8 713 \$	6 352 \$	527 \$	298 \$
Commerce de gros	52 %	33 %	3 975 \$	3 173 \$	517 \$	368 \$
Commerce de détail	46 %	35 %	2 704 \$	1 747 \$	322 \$	231 \$
Transport et entreposage	85 %	78 %	7 446 \$	8 718 \$	289 \$	189 \$
Industrie de l'information et industrie culturelle	88 %	68 %	—	—	1 693 \$	1 352 \$
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	—	72 %	5 807 \$	4 070 \$	772 \$	2 136 \$
Services professionnels, scientifiques et techniques	—	81 %	2 462 \$	1 530 \$	938 \$	717 \$
Gestion de sociétés et d'entreprises	—	—	—	—	59 \$	717 \$
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	78 %	63 %	4 610 \$	1 810 \$	370 \$	278 \$
Arts, spectacles et loisirs	—	—	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	63 %	57 %	2 853 \$	2 170 \$	107 \$	88 \$
Autres services (sauf les administrations publiques)	66 %	56 %	4 234 \$	1 501 \$	307 \$	207 \$
Technologie de l'information et des communications	85 %	74 %	1 584 \$	1 269 \$	1 334 \$	1 692 \$



Actifs incorporels nets par employé		Rémunération moyenne des employés/rémunération moyenne du secteur		Ventes à l'exportation/ventes		Ratio d'endettement (passif total/actif total)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
37 588 \$	48 829 \$	126 %	87 %	—	—	47 %	57 %
—	—	49 %	103 %	—	—	41 %	47 %
—	—	74 %	74 %	14 %	56 %	44 %	66 %
4 628 \$	4 253 \$	74 %	83 %	93 %	—	43 %	66 %
467 \$	1 007 \$	83 %	80 %	49 %	—	42 %	64 %
4 230 \$	3 082 \$	92 %	82 %	12 %	21 %	47 %	73 %
—	—	73 %	89 %	—	—	46 %	79 %
752 \$	1 590 \$	92 %	79 %	—	—	36 %	67 %
10 127 \$	26 437 \$	100 %	99 %	—	—	—	—
5 299 \$	4 417 \$	87 %	85 %	40 %	—	31 %	49 %
—	—	46 %	125 %	—	—	—	—
294 \$	561 \$	108 %	95 %	80 %	—	39 %	55 %
—	—	102 %	100 %	—	—	—	—
4 167 \$	2 388 \$	105 %	92 %	—	—	59 %	86 %
—	—	102 %	93 %	—	—	44 %	35 %
4 328 \$	7 880 \$	78 %	77 %	18 %	22 %	32 %	63 %

Moyenne PME (2 millions à 10 millions \$ de ventes annuelles)

	Ventes annuelles moyennes		Marge de profit médiane (bénéfice net avant impôts divisé par les ventes)		Taux de croissance de la marge de profit (TCAC)	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3 825 699 \$	4 333 717 \$	15 %	4 %	—	—
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	4 577 016 \$	4 614 985 \$	—	5 %	14 %	12 %
Construction	3 995 793 \$	4 214 323 \$	14 %	4 %	5 %	9 %
Fabrication	4 486 471 \$	4 546 952 \$	15 %	4 %	14 %	16 %
Commerce de gros	4 507 708 \$	4 597 815 \$	11 %	3 %	11 %	12 %
Commerce de détail	4 088 229 \$	4 334 105 \$	9 %	2 %	6 %	14 %
Transport et entreposage	4 347 255 \$	4 342 846 \$	13 %	3 %	7 %	17 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	4 276 274 \$	4 254 133 \$	—	4 %	13 %	18 %
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	3 912 873 \$	4 125 929 \$	—	8 %	—	14 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3 946 091 \$	4 004 558 \$	22 %	7 %	3 %	10 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	4 132 727 \$	4 323 427 \$	—	6 %	4 %	21 %
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	3 851 613 \$	4 120 360 \$	15 %	3 %	3 %	11 %
Arts, spectacles et loisirs	—	—	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	3 674 741 \$	3 672 672 \$	13 %	3 %	11 %	11 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	3 602 462 \$	3 642 775 \$	16 %	5 %	1 %	11 %
Technologie de l'information et des communications	4 266 683 \$	4 342 635 \$	—	4 %	8 %	13 %

Niveau d'emploi moyen (équivalents temps plein)		Taux de croissance du niveau d'emploi moyen (TCAC)		Productivité (ventes par employé)		Efficacité (frais d'exploitation/ventes)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
–	–	17 %	6 %	–	–	45 %	51 %
15	18	22 %	5 %	306 155 \$	257 985 \$	53 %	82 %
15	17	21 %	5 %	274 906 \$	251 393 \$	29 %	25 %
20	26	14 %	3 %	222 808 \$	173 267 \$	27 %	28 %
12	13	13 %	3 %	383 046 \$	361 331 \$	27 %	26 %
16	19	13 %	3 %	254 923 \$	230 124 \$	27 %	25 %
20	21	20 %	7 %	215 586 \$	211 539 \$	57 %	56 %
20	27	21 %	8 %	218 039 \$	159 417 \$	55 %	63 %
56	25	14 %	7 %	69 751 \$	167 530 \$	–	88 %
29	23	28 %	8 %	137 990 \$	171 186 \$	58 %	64 %
27	45	10 %	4 %	153 949 \$	96 257 \$	–	–
26	39	21 %	6 %	149 126 \$	105 613 \$	53 %	44 %
–	–	–	–	–	–	–	–
49	59	13 %	4 %	75 733 \$	62 369 \$	54 %	52 %
19	24	19 %	5 %	185 330 \$	154 198 \$	39 %	43 %
19	23	25 %	9 %	221 300 \$	186 083 \$	58 %	62 %

Moyenne PME (2 millions à 10 millions \$ de ventes annuelles) - suite

	Marge de profit brute (ventes - coût des biens vendus/ventes)		Actifs nets en machinerie et équipement par employé		Actifs nets en matériel informatique et logiciels par employé	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	59 %	52 %	—	—	—	—
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	67 %	58 %	33 594 \$	29 123 \$	260 \$	435 \$
Construction	43 %	29 %	8 558 \$	6 017 \$	255 \$	284 \$
Fabrication	41 %	30 %	11 310 \$	10 831 \$	758 \$	558 \$
Commerce de gros	36 %	27 %	6 347 \$	4 797 \$	794 \$	764 \$
Commerce de détail	35 %	25 %	2 964 \$	2 782 \$	449 \$	327 \$
Transport et entreposage	69 %	58 %	43 526 \$	6 732 \$	301 \$	336 \$
Industrie de l'information et industrie culturelle	79 %	61 %	6 685 \$	6 079 \$	5 384 \$	3 892 \$
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	89 %	67 %	7 950 \$	10 802 \$	2 693 \$	1 119 \$
Services professionnels, scientifiques et techniques	80 %	66 %	2 010 \$	2 704 \$	1 069 \$	1 685 \$
Gestion de sociétés et d'entreprises	84 %	57 %	—	—	—	—
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	67 %	46 %	7 155 \$	2 536 \$	533 \$	353 \$
Arts, spectacles et loisirs	—	—	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	63 %	54 %	3 183 \$	2 356 \$	139 \$	154 \$
Autres services (sauf les administrations publiques)	54 %	45 %	5 310 \$	4 085 \$	316 \$	496 \$
Technologie de l'information et des communications	73 %	59 %	1 231 \$	2 251 \$	2 594 \$	3 174 \$

Actifs incorporels nets par employé		Rémunération moyenne des employés/rémunération moyenne du secteur		Ventes à l'exportation/ventes		Ratio d'endettement (passif total/actif total)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
–	–	–	–	–	–	52 %	67 %
–	–	87 %	89 %	–	–	39 %	52 %
337 \$	134 \$	107 %	109 %	11 %	9 %	52 %	65 %
9 482 \$	6 201 \$	101 %	97 %	41 %	29 %	46 %	63 %
752 \$	1 018 \$	107 %	95 %	19 %	15 %	35 %	60 %
12 284 \$	7 479 \$	117 %	98 %	6 %	8 %	48 %	65 %
356 \$	556 \$	105 %	101 %	–	30 %	66 %	64 %
4 304 \$	5 110 \$	126 %	114 %	–	–	52 %	68 %
8 592 \$	25 567 \$	97 %	100 %	–	–	–	–
14 162 \$	58 022 \$	102 %	114 %	23 %	15 %	47 %	46 %
–	–	422 %	114 %	–	–	–	–
666 \$	657 \$	132 %	100 %	11 %	68 %	46 %	64 %
–	–	–	–	–	–	–	–
458 \$	603 \$	126 %	109 %	–	–	64 %	74 %
260 \$	594 \$	135 %	134 %	–	–	49 %	57 %
25 117 \$	–	110 %	106 %	12 %	10 %	49 %	41 %

Grande PME (plus de 10 millions à moins de 100 millions \$ de ventes annuelles)

	Ventes annuelles moyennes		Marge de profit médiane (bénéfice net avant impôts divisé par les ventes)		Taux de croissance de la marge de profit (TCAC)	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	19 812 906 \$	21 758 031 \$	—	3 %	—	—
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	28 679 512 \$	29 227 639 \$	—	4 %	-12 %	22 %
Construction	23 403 416 \$	24 186 621 \$	12 %	3 %	9 %	10 %
Fabrication	28 148 032 \$	27 542 384 \$	17 %	4 %	26 %	17 %
Commerce de gros	25 721 078 \$	28 250 791 \$	10 %	2 %	16 %	11 %
Commerce de détail	26 855 990 \$	24 960 905 \$	5 %	1 %	9 %	15 %
Transport et entreposage	22 082 438 \$	24 552 288 \$	11 %	3 %	19 %	17 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	31 000 172 \$	27 135 604 \$	—	4 %	18 %	12 %
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	31 130 434 \$	25 914 568 \$	—	4 %	-7 %	19 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	25 429 656 \$	24 801 655 \$	—	5 %	21 %	12 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	—	—	—	6 %	-19 %	22 %
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	25 178 977 \$	24 473 013 \$	—	2 %	2 %	12 %
Arts, spectacles et loisirs	—	—	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	23 934 356 \$	18 684 135 \$	—	3 %	16 %	13 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	23 144 083 \$	22 291 622 \$	—	4 %	6 %	17 %
Technologie de l'information et des communications	29 041 173 \$	25 912 804 \$	19 %	3 %	18 %	9 %

Niveau d'emploi moyen (équivalents temps plein)		Taux de croissance du niveau d'emploi moyen (TCAC)		Productivité (ventes par employé)		Efficacité (frais d'exploitation/ventes)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
–	–	18 %	7 %	–	–	27 %	29 %
63	76	0 %	0 %	456 863 \$	384 612 \$	62 %	67 %
60	64	22 %	7 %	391 275 \$	377 695 \$	18 %	17 %
90	101	12 %	5 %	314 291 \$	273 977 \$	22 %	22 %
40	44	13 %	5 %	638 950 \$	639 875 \$	23 %	19 %
66	71	15 %	4 %	407 034 \$	349 893 \$	20 %	19 %
87	88	22 %	9 %	254 330 \$	280 188 \$	45 %	46 %
106	141	23 %	8 %	291 149 \$	193 055 \$	61 %	83 %
285	105	16 %	9 %	109 082 \$	247 625 \$	–	82 %
93	125	28 %	11 %	273 601 \$	198 587 \$	44 %	56 %
652	280	21 %	8 %	–	–	–	–
160	231	28 %	7 %	157 158 \$	106 047 \$	38 %	35 %
0	0	–	–	–	–	–	–
461	287	20 %	7 %	51 916 \$	65 096 \$	68 %	53 %
66	113	20 %	7 %	351 019 \$	198 024 \$	23 %	43 %
90	99	23 %	10 %	322 555 \$	260 500 \$	43 %	54 %

Grande PME (plus de 10 millions à moins de 100 millions \$ de ventes annuelles) - suite

	Marge de profit brute (ventes - coût des biens vendus/ventes)		Actifs nets en machinerie et équipement par employé		Actifs nets en matériel informatique et logiciels par employé	
	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	37 %	28 %	—	—	—	—
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	61 %	41 %	33 686 \$	48 635 \$	566 \$	552 \$
Construction	29 %	20 %	12 462 \$	8 412 \$	344 \$	413 \$
Fabrication	37 %	24 %	20 447 \$	18 480 \$	721 \$	737 \$
Commerce de gros	31 %	21 %	6 763 \$	6 078 \$	1 130 \$	1 129 \$
Commerce de détail	23 %	19 %	4 495 \$	3 723 \$	693 \$	393 \$
Transport et entreposage	56 %	47 %	53 916 \$	11 048 \$	1 310 \$	761 \$
Industrie de l'information et industrie culturelle	79 %	60 %	—	—	2 692 \$	6 812 \$
Finance, assurances, et services immobiliers et de location	88 %	58 %	5 920 \$	16 118 \$	4 699 \$	2 305 \$
Services professionnels, scientifiques et techniques	65 %	56 %	3 114 \$	6 779 \$	2 409 \$	2 918 \$
Gestion de sociétés et d'entreprises	—	—	39 609 \$	27 194 \$	—	—
Services admin., de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	53 %	36 %	6 753 \$	3 003 \$	453 \$	550 \$
Arts, spectacles et loisirs	—	—	—	—	—	—
Services d'hébergement et de restauration	52 %	54 %	1 814 \$	3 090 \$	693 \$	218 \$
Autres services (sauf les administrations publiques)	43 %	45 %	10 564 \$	4 755 \$	3 906 \$	865 \$
Technologie de l'information et des communications	61 %	51 %	2 454 \$	3 975 \$	2 276 \$	7 341 \$

Actifs incorporels nets par employé		Rémunération moyenne des employés/rémunération moyenne du secteur		Ventes à l'exportation/ventes		Ratio d'endettement (passif total/actif total)	
Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres	Très performantes	Autres
–	–	–	–	–	–	53 %	69 %
33 497 \$	161 386 \$	107 %	101 %	–	–	44 %	54 %
–	–	142 %	141 %	9 %	4 %	62 %	71 %
52 467 \$	33 279 \$	115 %	112 %	55 %	47 %	46 %	58 %
68 808 \$	29 152 \$	123 %	114 %	21 %	11 %	53 %	62 %
12 221 \$	5 630 \$	131 %	117 %	4 %	1 %	65 %	72 %
17 397 \$	9 408 \$	125 %	118 %	8 %	8 %	61 %	64 %
284 545 \$	116 982 \$	138 %	114 %	–	–	33 %	69 %
54 191 \$	58 793 \$	113 %	103 %	–	–	–	–
49 546 \$	53 806 \$	141 %	136 %	9 %	9 %	46 %	55 %
100 698 \$	102 871 \$	149 %	49 %	–	–	–	–
21 199 \$	15 255 \$	119 %	106 %	2 %	6 %	48 %	62 %
–	–	–	–	–	–	–	–
698 \$	1 648 \$	86 %	118 %	–	–	46 %	77 %
–	–	178 %	155 %	–	–	–	54 %
143 143 \$	95 504 \$	120 %	125 %	14 %	6 %	37 %	60 %

Vous désirez en savoir plus sur les enjeux touchant les petites et moyennes entreprises canadiennes ?

Visitez la page Web Analyses et recherche de BDC.

 bdc.ca

Vous y trouverez :

→ *La Lettre économique mensuelle*

→ La chronique de notre économiste en chef

→ Le Point sur le marché du pétrole, qui a été intégré à la *Lettre économique mensuelle*

→ L'outil de comparaison de la productivité des entreprises canadiennes

→ Et les plus récentes études réalisées par BDC



bdc 
financement.
conseil.
savoir-faire.

**Pour en savoir plus,
visitez bdc.ca**

Communiquez avec nous

T 1 888 463-6232

C info@bdc.ca