

# Étude des pratiques d'affaires exemplaires des entreprises à forte croissance

## Sommaire exécutif Réalisé par Deloitte

### **De nombreuses entreprises de la zone économique de Québec et Chaudière-Appalaches ont connu une croissance exceptionnelle et possèdent des pratiques d'affaires exemplaires**

Au cours de la dernière année, Deloitte a réalisé une étude portant sur les pratiques d'affaires exemplaires des entreprises de la zone économique de Québec et Chaudière-Appalaches. Cette initiative de Pôle Québec-Chaudière-Appalaches visait principalement à :

- Présenter les facteurs clés reliés à la croissance d'une entreprise;
- Valider, à l'aide d'entrevues en profondeur, les facteurs reliés à la croissance s'appliquant davantage aux entreprises de la zone QCA;
- Déterminer les facteurs à être priorisés;
- Identifier les pratiques d'affaires exemplaires mises en place par les entreprises de la zone QCA afin de poursuivre leur croissance;
- Dégager des constats concernant ces pratiques d'affaires exemplaires.

### **Méthodologie**

L'étude a été réalisée en trois phases principales :

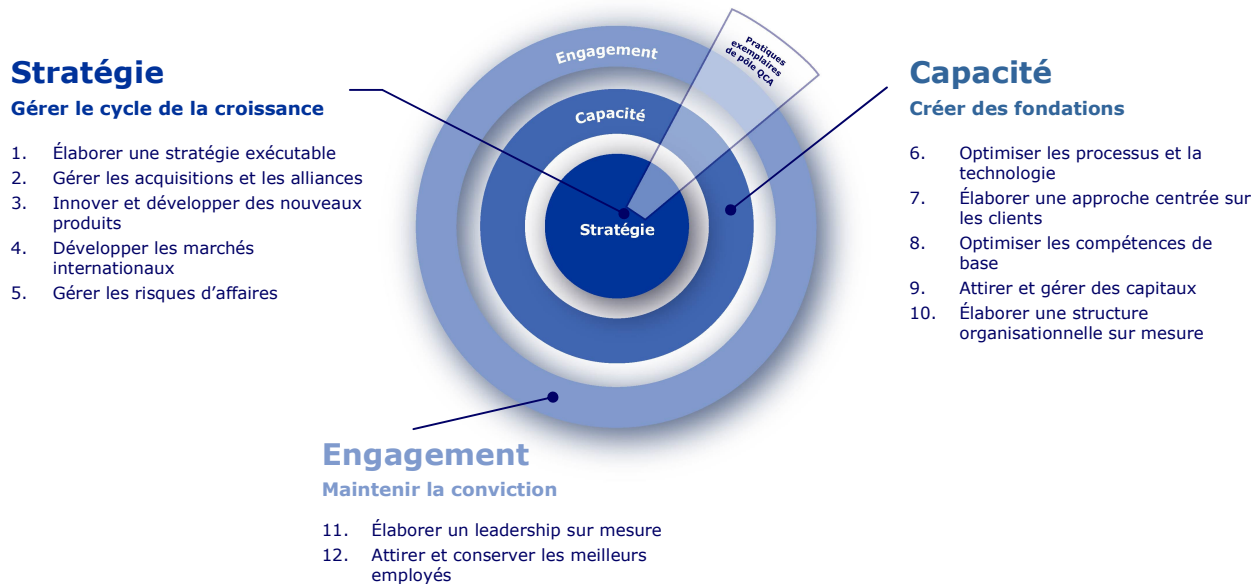
- La première phase visait essentiellement à présenter un sommaire des études antérieurement réalisées par Deloitte auprès d'entreprises en croissance ainsi que de constituer une importante banque de données des entreprises de la zone QCA et de sélectionner un échantillon en vue de la phase suivante;
- La deuxième phase consistait à réaliser des entrevues en profondeur auprès des entreprises sélectionnées. Pour participer à l'étude, les entreprises devaient avoir eu une croissance soutenue et importante au cours de plusieurs années. Vingt-cinq (25) entreprises furent sélectionnées et rencontrées. La croissance moyenne atteinte par les entreprises de l'échantillon a été d'au moins 30% annuellement pendant une période de cinq (5) ans;
- La phase finale consistait à développer le rapport d'étude et en présenter les stratégies et recommandations.

## Axes de croissance

Les entreprises qui connaissent un succès soutenu gèrent leur croissance en fonction de trois axes principaux :

- La **Stratégie**, ou gestion d'un cycle de croissance, implique la création d'une formule de valeur durable. Cette proposition unique de produits / services aidera l'organisation à atteindre la croissance et constitue une partie importante de cette stratégie. Son objectif doit être clair et sa proposition sur le marché doit être adaptée aux besoins des clients.
- La **Capacité**, se définit par des moyens et des ressources nécessaires pour combler les besoins de croissance et réaliser le potentiel de croissance. Même avec la ferme volonté de croître, une bonne stratégie de croissance et une formule de valeur, l'organisation doit avoir la capacité de réaliser son potentiel de croissance.
- L'**Engagement** est le désir profond de croître et la focalisation de toute l'organisation sur la croissance. La direction doit avoir la conviction que la croissance crée de la valeur, et doit en persuader toute l'organisation. Presque sans exception, les jeunes entreprises qui réussissent sont devenues synonymes de leurs fondateurs.

De ces axes de croissance, découlent douze (12) facteurs de succès pour qu'une entreprise atteigne une croissance forte et durable. Ces facteurs de succès sont présentés ci-dessous.

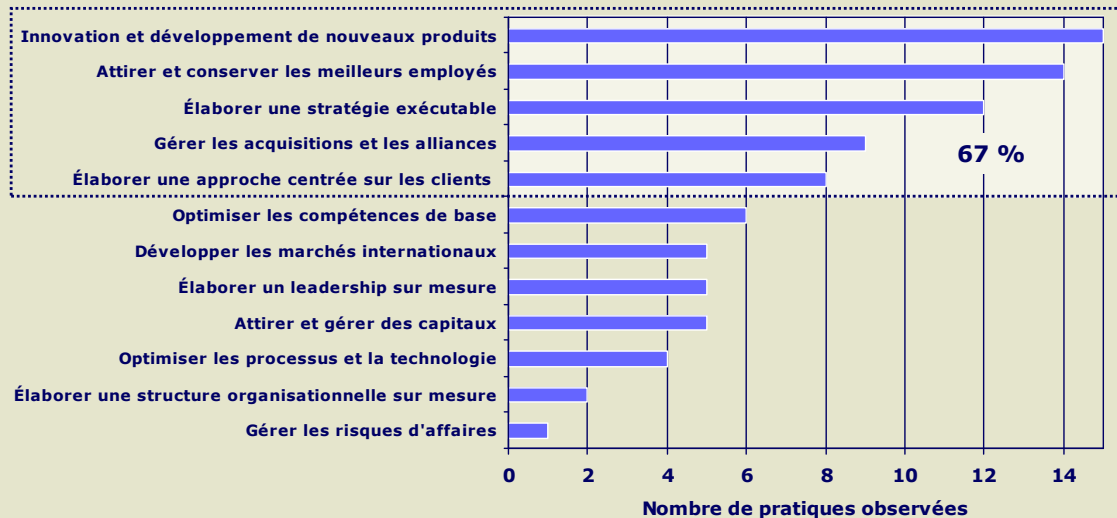


L'étude a permis de répertorier **86 pratiques exemplaires** en fonction de ces 12 facteurs clés de succès. Chacune de ces pratiques exemplaires comprend : la nature et la description de la pratique, son impact, ses facteurs clés de succès et les leçons apprises.

Fait intéressant, **plus de 70% des pratiques exemplaires observées se regroupent sous cinq (5) facteurs principaux** soit : l'innovation et le développement de nouveaux produits, le recrutement et la rétention des meilleurs employés, l'élaboration d'une stratégie exécutable, la gestion des acquisitions et des alliances et l'élaboration d'une approche centrée sur les clients.

## Répartition des pratiques d'affaires exemplaires observées

Total : 86 pratiques



## Principales conclusions

L'étude a permis d'identifier de nombreux thèmes à aborder avec les entreprises en croissance de la région. De plus, certains constats ont été réalisés et sont particulièrement intéressants :

- **Il n'existe pas de recette magique ou de formule magique.** L'étalonnage et la mise en place aveugle de tout ce qui peut ressembler à une meilleure pratique pourraient engendrer des coûts importants et distraire l'entreprise de ses compétences de base. La clef réside davantage autour de la cohérence du modèle d'affaires.
- Globalement, **les entreprises adoptent des pratiques qui peuvent parfois sembler contradictoires.** Certaines entreprises ont adopté des pratiques d'affaires fondamentalement opposées et réussissent tout aussi bien. Par exemple, certaines entreprises mettent tout en place pour être le premier à lancer de nouveaux produits sur le marché alors que d'autres sont d'excellents copieurs. Ces pratiques doivent surtout être en adéquation avec la stratégie et le modèle d'affaires de l'entreprise.
- Le **choix des pratiques d'affaires évolue avec la taille** de l'entreprise. Plus l'entreprise grandit, plus ses pratiques se raffinent et s'orientent autour de la capacité (en vue de générer de nouvelles stratégies à succès), la gestion des acquisitions et des alliances et le développement des marchés internationaux.
- Enfin, **il n'est pas nécessaire d'exceller partout.** Le mythe de l'excellence tout azimut ne tient pas. Il faut être sélectif et exceller seulement lorsqu'il existe un potentiel réel de créer une différence perçue par le client.