

MESURES DE LA RÉUSSITE

ANALYSE COMPARATIVE D'ENTREPRISES ONTARIENNES À RENDEMENT ÉLEVÉ



Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

RAPPORT 19



« Lorsque le rendement est mesuré, il s'améliore. Lorsque le rendement est mesuré et fait l'objet de rapports, il s'améliore encore plus rapidement. »

LOI DE PEARSON

MESURES DE LA RÉUSSITE

ANALYSE COMPARATIVE D'ENTREPRISES ONTARIENNES À RENDEMENT ÉLEVÉ

Dans ce numéro

Mesures de la réussite

Analyse comparative d'entreprises ontariennes à rendement élevé 2

Commercialiser l'innovation à l'échelle mondiale

Le Mezzanine Group aide les entreprises à élargir leurs marchés d'exportation 8

Le dénominateur pas si commun

Par Ian Portsmouth, rédacteur en chef et éditeur associé, magazine *PROFIT* 9

Profil : Écologique et en pleine croissance

Edward Spink, chef de la direction et administrateur, TurboSonic Technologies Inc. 10

Profil : Viser la lune

Joerg Stieber, président, Ontario Drive & Gear Limited 12

Profil : Des progrès prodigieux

Duane Brown, président et chef de la direction, Measurements International Ltd. 14

Profil : C'est dans la boîte!

Paul Langen, président, et Ron Langen, premier vice-président, Ventas et Marketing, AFA Packaging Systems. 16

Profil : À la fine pointe

John Precious, président, Indexable Cutting Tools 18

Profil : Dispositifs de sécurité d'avant-garde

Félix Comeau, président du conseil et chef de la direction, Alcohol Countermeasure Systems Corp. 20

Les innovateurs des TIC en vedette

Les petites et moyennes entreprises ontariennes sont à l'avant-garde de l'innovation dans les technologies de l'information et des communications (TIC). 22

Ressources

Gouvernement de l'Ontario; aide financière; associations professionnelles et commerciales; recherche; lectures et perfectionnement à l'intention des cadres. 24

Remerciements 25



MESURES DE LA RÉUSSITE

ANALYSE COMPARATIVE D'ENTREPRISES ONTARIENNES À RENDEMENT ÉLEVÉ

L'analyse comparative est reconnue universellement comme un moyen d'évaluer et de mesurer les choses d'après une norme établie. Le processus a pour objet de comparer le rendement d'une entreprise aux résultats des sociétés étudiées. Les études peuvent être sectorielles ou intersectorielles et porter sur les objectifs de compétitivité et de productivité globales. Généralement parlant, les exercices d'analyse comparative consistent tous à comparer son entreprise aux normes, à apprendre comment les meneuses excellent, à cerner les points à améliorer, à définir les pratiques exemplaires et à chercher de nouvelles idées.

En novembre 2010, la Direction des services consultatifs aux entreprises du ministère du Développement économique et du Commerce a entrepris une étude comparative afin de mesurer la contribution des petites et moyennes entreprises (PME) ontariennes dans des domaines comme l'innovation, les exportations et l'emploi et de recueillir des renseignements sur les débouchés et les défis qui se présentent à elles. Plus de 3 000 sociétés de tous les secteurs ont été invitées à y participer. Y ont répondu 651 entreprises d'un peu partout dans le Sud de l'Ontario. Parmi celles-ci, on a recensé une majorité d'entreprises à rendement élevé qui surclassaient de beaucoup toutes les autres PME ontariennes comparativement aux autres répondants et à « toutes les PME ontariennes » selon les données de recherche de Statistique Canada.

Le ministère définit les entreprises à rendement élevé (aussi appelées entreprises à croissance exceptionnelle) comme ayant leur siège social en Ontario, comptant entre 10 et 500 employés, affichant un chiffre d'affaires de 1 à 50 millions de dollars et plus et ayant connu une croissance positive (ventes et (ou) emplois) pendant trois années consécutives (entre 2005 et 2008). Les entreprises à rendement élevé, qui créent la majorité des emplois en Ontario, sont les moteurs de l'économie et leurs dirigeants s'emploient à les faire croître et à innover.

Parmi les répondants, un sous-groupe de 40 entreprises à rendement élevé affichaient les cinq critères suivants :

- lancement d'un nouveau produit ou service au cours des trois dernières années;
- exportation vers au moins deux régions du monde (pouvant ou non comprendre les États-Unis);
- chiffre d'affaires d'au moins cinq millions de dollars en 2008 et croissance positive des ventes de 2005 à 2008;
- croissance de l'emploi d'au moins 10 pour cent de 2005 à 2008;
- bénéficiaire en 2008 de crédits d'impôt au titre de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) qui ont contribué à leurs activités de recherche-développement (R-D) et d'innovation.

Elles performant toutes au plus haut niveau, surpassant leurs concurrents et leurs pairs sur un certain nombre de plans, dont l'innovation, le développement des exportations et la croissance globale sur les marchés intérieurs et étrangers. Il s'en dégage un tableau clair de ce qu'il faut pour qu'une entreprise passe d'un rendement moyen à élevé et soit même reconnue mondialement.

Le présent rapport brosse le portrait de six entreprises à rendement élevé qui ont le vent dans les voiles. Elles affichent les caractéristiques suivantes :

- un chiffre d'affaires de 10 à 40,5 millions de dollars (moyenne de 18,5 millions);
- un effectif de 38 à 350 employés (moyenne de 118);
- un taux de croissance de 10 à 60 pour cent sur trois ans (moyenne de 42 pour cent);
- des dépenses de R-D de 2,4 à 20 pour cent (moyenne de 10,6 pour cent);
- des exportations collectives dans au moins 60 pays et sur tous les continents, ainsi que des revenus d'exportation de 66 à 92 pour cent (moyenne de 81 pour cent).

Le rapport met aussi en vedette six entreprises de technologie de l'information et des communications (TIC), également performantes, qui prospèrent sur les marchés mondiaux très concurrentiels grâce à leurs innovations et à leurs prouesses techniques. D'autres chefs d'entreprise et experts parlent de ce qu'il faut pour développer les marchés et amener une entreprise à un niveau de calibre mondial. Le résumé des conclusions tirées de la comparaison de la contribution des entreprises ontariennes à rendement élevé à celui de toutes les autres PME ontariennes selon Statistique Canada se trouve aux pages 6 et 7.

Qu'est-ce qui fait l'excellence d'une entreprise?

Que devez-vous faire et mettre en place pour que votre entreprise soit de « calibre mondial »? Len Crispino, président-directeur général de l'Ontario Chamber of Commerce, qui compte 60 000 membres, affirme que les entreprises novatrices axées sur la croissance comprennent bien leur domaine et leur position sur le marché et harmonisent leurs politiques avec leurs objectifs. « Bon nombre d'entreprises tiennent un discours différent de leurs politiques, fait-il observer. Il est également crucial de comprendre sa clientèle. »

L'une des principales caractéristiques différenciant les entreprises à rendement élevé est une culture d'innovation bien établie. Les entreprises à croissance exceptionnelle favorisent l'innovation et la mise au point de nouveaux produits par divers moyens comme encourager les employés à sortir des sentiers battus et offrir un

incitatif à l'innovation, comme le fait Alcohol Countermeasure Systems Corp. (ACS) (page 20) ou s'associer à des universités ou d'autres entreprises à l'échelle mondiale pour exploiter des idées et des expertises nouvelles. Pour Joerg Stieber, président d'Ontario Drive & Gear Limited (ODG; page 12), la discipline est la clé d'une innovation réussie. « L'innovation doit se faire rigoureusement sur le plan des échéances, recommande-t-il. En fin de compte, elle doit donner un produit vendable. » Un certain nombre de sociétés entretiennent une tradition d'innovation. Par exemple, ODG, Indexable Cutting Tools (page 18) et AFA Packaging Systems (page 16) sont toutes des entreprises familiales dont les antécédents d'excellence et de créativité les ont aidées à croître, à innover et à devenir des chefs de file. Elles excellent dans la création de produits, qu'il s'agisse d'engrenages destinés à un véhicule d'exploration spatiale, d'une machine de conditionnement du maïs sur mesure ou d'un éthylomètre pour voitures.

Cibler les marchés internationaux

Toutes les entreprises mises en vedette dans ce rapport sont des chefs de file reconnus dans leur secteur, ce qui les a aidées à réussir à l'échelle mondiale. Elles y sont parvenues grâce à diverses stratégies, notamment en brevetant leurs technologies dans le monde entier, en exportant vers au moins cinq marchés et en recrutant un effectif multiculturel afin de percer de nouveaux marchés plus rapidement et plus efficacement. Nombre d'entre elles participent à des conférences et des foires internationales et sont actives au sein de leurs associations sectorielles.

« On a assez bien démontré que les entreprises qui font du commerce international affichent de meilleurs taux de croissance et offrent des emplois de meilleure qualité », déclare M. Crispino.

Les entreprises ontariennes à rendement élevé regardent au-delà des frontières canadiennes pour alimenter leur croissance. Non seulement les exportations représentent-elles la majorité des revenus des PME à rendement élevé, plus de 90 pour cent dans bien des cas, mais ces dernières vendent également sur plusieurs marchés internationaux, étendant leurs activités au-delà du marché d'exportation traditionnel du Canada, les États-Unis. Elles sont conscientes de l'importance de la diversification internationale et sont des chefs de file mondiaux dans leur domaine de spécialisation. Par exemple, Measurements International Ltd. (MI; page 14) vend ses produits sur tous les continents. Ses revenus d'exportation représentent 98 pour cent de son chiffre d'affaires. Spécialisée dans la technologie la plus perfectionnée de son créneau, MI a pu accélérer la mise au point de produits grâce à des partenariats internationaux.

Joy Nott, présidente de l'Association canadienne des importateurs et exportateurs Inc. (I.E. Canada), soutient qu'une percée internationale a la même incidence que l'intérêt composé puisqu'elle accroît exponentiellement la possibilité d'exploiter de nouveaux réseaux potentiels. « Le monde est beaucoup plus grand que le Canada et l'Amérique du Nord, dit-elle. Rester sur le marché intérieur équivaut à un intérêt simple et l'internationalisation, à un intérêt composé. »

Selon M^{me} Nott, ce qui distingue un exportateur de renom, c'est de comprendre que le commerce international est une discipline en soi. « À mesure que les chaînes d'approvisionnement mondiales deviennent plus intégrées, complexes et virtuelles, la nécessité des professionnels du commerce international se fait évidente. Il ne s'agit pas d'une tâche à confier à un directeur des achats en lui disant de se débrouiller. » M^{me} Nott explique que les exportateurs prospères emploient un expert qui comprend la réglementation régissant l'exportation de leurs produits sur les marchés étrangers et les exigences liées à la chaîne d'approvisionnement ou s'associent avec un

fournisseur de services qui comprend leur entreprise et leur secteur.

Dezső J. Horváth, doyen de la Schulich School of Business de l'Université York, estime que les entreprises canadiennes peuvent réaliser davantage sur la scène mondiale. « Au Canada, nous croyons que nous sommes trop petits pour nous lancer sur les marchés mondiaux, dit-il. C'est tout le contraire en Suède. Là-bas on se dit : "Nous sommes trop petits pour ne pas exporter", ce qui a obligé les entreprises suédoises à se tourner vers l'étranger. » M. Horváth, qui a grandement contribué à faire de Schulich l'« école de commerce mondiale du Canada », est mystifié par la situation canadienne. « Le Canada est le pays le plus multiculturel au monde et il devrait être l'un des plus doués pour les affaires mondiales. Nous dépendons trop des États-Unis pour réussir vraiment. Nous devons diversifier nos marchés et miser sur les marchés en expansion, surtout les économies émergentes », affirme-t-il.

M^{me} Nott déclare qu'une occasion unique s'offre aux entreprises ontariennes. « Les États-Unis connaissent actuellement des difficultés et les exportateurs ontariens peuvent donc en profiter pour devancer leurs concurrents américains sur le marché mondial. Repoussez légèrement les limites, en vous lançant par exemple sur trois marchés au lieu de deux. Nous avons à offrir beaucoup de choses dont le monde a désespérément besoin et, quand les Américains retrouveront leur vigueur, il sera plus difficile de les concurrencer. »

Selon M. Horváth, les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) présentent actuellement les plus grands débouchés, mais tout dépend du produit offert. « Si vous réussissez, vous pouvez connaître une croissance considérable », déclare-t-il.

M^{me} Nott suggère d'explorer certains petits pays asiatiques comme le Vietnam et Singapour, qui offrent de nombreux débouchés et où une entreprise peut se démarquer. Elle croit aussi que les pays nord-africains sont des marchés à surveiller de près. « Ils sont peut-être instables actuellement, mais on y trouvera des occasions florissantes dans trois à cinq ans en raison d'une rapide évolution. Et que dire des accords de libre-échange conclus avec des pays comme le Costa Rica et le Chili », poursuit-elle.

M^{me} Nott recommande de chercher toutes les sources de financement, y compris les programmes gouvernementaux. En outre, l'embauche d'un effectif multiculturel, le recours à un professionnel du commerce international, l'accès aux ressources commerciales gouvernementales et la création d'un conseil international et d'alliances ou de coentreprises constituent autant de moyens d'accélérer l'expansion mondiale et d'accroître le taux de réussite d'une entreprise.

Des utilisateurs de technologie futés

Les entreprises les plus prospères sont déterminées à demeurer à l'avant-garde des développements technologiques. Par exemple, TurboSonic Technologies Inc. (page 10), fournisseur mondial de technologies de lutte contre la pollution atmosphérique et d'atomisation des liquides, reste devant la concurrence en prêtant une attention constante aux désirs et besoins de la clientèle, ce qui mène souvent à la création de technologies innovantes. Voilà un excellent exemple d'entreprise qui tire parti de la technologie afin d'augmenter sa productivité, son efficacité et ses revenus et de transformer ses activités.

Selon Bernard Courtois, président-directeur général de l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI), l'utilisation de la technologie présente en outre l'avantage d'accroître l'efficacité des ventes en disposant des bons renseignements au bon moment pour traiter avec les clients. « La technologie influe sur tout, des intrants – plus vous automatisez votre chaîne d'approvisionnement, mieux vous pouvez gérer vos stocks et plus vite votre produit sera prêt – jusqu'à la rationalisation des activités afin que les employés puissent travailler

Le lien entre l'innovation, la productivité et les exportations

L'innovation est l'un des principaux facteurs de création, de développement et de soutien des économies prospères. De nos jours, chaque pays développé s'emploie activement à trouver des façons d'accroître sa capacité d'innovation. Le gouvernement de l'Ontario favorise une culture d'innovation et soutient les entreprises en croissance qui contribuent de façon importante à l'économie provinciale.

Par exemple, d'après *Choix concurrentiels 2010*, une étude internationale réalisée par la société d'experts-conseils KPMG, les coûts de fabrication au Canada pour une usine de pièces de précision sont inférieurs à ceux de tout autre pays du G8, en raison principalement de coûts d'énergie et d'exploitation plus faibles en Ontario. En outre, l'accès garanti au marché nord-américain fait de l'Ontario un endroit extrêmement concurrentiel pour faire des affaires.

Sur la scène mondiale, des études sur l'innovation et la production industrielle réalisées récemment auprès de PME du Royaume-Uni et d'Europe permettent de conclure que l'exportation entraîne une hausse de la productivité et des investissements en recherche et développement (R-D) et en formation afin d'acquérir la capacité et les technologies nécessaires pour être concurrentielles à l'échelle internationale. L'exportation fait également augmenter le nombre de technologies de pointe et d'améliorations mises au point par les petites, moyennes et grandes entreprises.

Pour résumer le lien entre l'innovation, la productivité et les exportations :

- l'innovation en matière de produits est un facteur important de la réussite sur de nouveaux marchés;
- l'innovation en matière de procédés aide une entreprise à accroître son efficacité organisationnelle et oblige souvent sa

chaîne d'approvisionnement à améliorer ses processus afin d'être concurrentielle sur les marchés mondiaux et la motive à le faire;

- l'innovation en matière de produits et de procédés est censée augmenter la propension d'une entreprise à exporter;
- il existe un lien positif entre l'innovation et la probabilité d'exportation.

La synergie en action en Ontario

Dans le cadre de l'étude réalisée par le ministère du Développement économique et du Commerce en 2010 afin de mesurer la contribution des PME ontariennes aux exportations, les répondants ont indiqué qu'ils exportaient vers :

- au moins deux régions (61 pour cent);
- au moins trois régions (38 pour cent);
- au moins quatre régions (24 pour cent);
- cinq régions (16 pour cent).

Comme l'a révélé l'analyse comparative, les PME ontariennes à rendement élevé surpassent les PME moyennes en matière d'expansion des exportations, d'apport de revenus d'exportation en Ontario et de création d'emplois de premier ordre, car elles font preuve d'innovation soutenue et exigent une qualité supérieure. Leurs dirigeants s'emploient fermement à les faire croître, à investir dans la R-D, à explorer de nouveaux marchés et à imiter les grandes sociétés à l'échelle mondiale. Le tableau ci-dessous illustre la grande ressemblance entre le comportement des entreprises à rendement élevé et la pénétration des marchés mondiaux par les grandes sociétés exportatrices.

Marché d'exportation	PME exportatrices à rendement élevé (2008)	Grandes sociétés exportatrices* (2006)
États-Unis	98,1%	91,6 %
Europe	46,5 %	42,7 %
Autres Amériques	43,7 %	36,3 %
Asie et Pacifique	43,7 %	39,8 %
Autre**	24,6 %	44,4 %

* Source : Statistique Canada, données du registre des exportateurs pour 2006 (2008).

** Comprend l'Afrique et le Moyen-Orient.

Pour obtenir un résumé des principales conclusions de l'analyse comparative des entreprises ontariennes à rendement élevé réalisée par le ministère et des résultats de leur rendement en matière d'innovation et d'exportation, voir la page 6.

plus rapidement avec de meilleurs renseignements, explique-t-il. Du côté des ventes, votre produit peut être mieux adapté aux besoins de votre client et à l'orientation du marché et vos employés peuvent être beaucoup mieux outillés pour améliorer l'expérience client ou conclure une vente, car ils disposent des bons renseignements. »

M. Courtois est d'avis que, bien que l'économie moderne repose sur la technologie, « il est généralement reconnu que le Canada accuse un écart de productivité, d'ailleurs particulièrement important avec les États-Unis, qui semble persister. En fait, dans le dernier

Report on Canada, paru en juin 2011, l'Institute for Competitiveness and Prosperity souligne que le PIB par habitant du Canada était de 16,7 pour cent inférieur à celui des États-Unis.

Bien qu'un nombre croissant de PME utilise la technologie pour promouvoir l'innovation et la compétitivité, M. Courtois concède que, dans bon nombre de cas, elles n'ont pas les ressources internes pour comprendre non seulement la technologie, mais son interaction avec leurs modèles d'affaires et la façon la plus efficace d'exercer leurs activités. Il encourage les chefs d'entreprises à penser à devenir



Dezső J. Horváth, doyen,
Schulich School of Business, Université York

des chefs de file mondiaux dans ce domaine, soulignant qu'une telle mentalité aura un effet considérable.

Dans son neuvième rapport annuel, le Groupe d'étude sur la compétitivité, la productivité et les progrès économiques conclut que les entreprises ontariennes doivent investir davantage dans la technologie, de la R-D et des brevets à l'adaptation de la technologie actuelle à leurs activités. Il est tout aussi important, selon lui, que nos entreprises se dotent constamment de capacités de gestion plus solides. Les recherches du Groupe démontrent que les capacités de gestion de l'Ontario comptent parmi les meilleures au monde, mais qu'il y a place à l'amélioration. Le rapport montre comment, grâce à d'importantes innovations touchant la conception de produits, l'amélioration des services et les procédés, nos entreprises les plus prospères sont devenues des chefs de file mondiaux.

En outre, selon M. Courtois, les entreprises devraient investir dans une bonne formation des employés. « Consacrez du temps et des efforts à la formation et non seulement à l'embauche des meilleurs employés. Encouragez l'apprentissage et l'amélioration continue chez vos employés, exploitez les ressources offertes par les collègues et les programmes subventionnés par les gouvernements pour améliorer la formation et participez à des programmes de stage. »

Être prêts à prendre des risques

« Les dirigeants d'entreprises à rendement élevé savent concilier leurs excellentes capacités de gestion avec ce que j'appellerais une naïveté éclairée, en ce sens qu'ils sont disposés à prendre des risques et se préparent à certains de leurs résultats, déclare M. Crispino. À moins d'être prêts à repousser les limites, vous risquez de voir votre produit devenir un seul parmi tant d'autres. »

Toutes les entreprises performantes mises en vedette dans le rapport dépensent davantage en R-D que la PME moyenne. Par exemple, MI et Indexable Cutting Tools investissent 20 pour cent de leurs revenus de vente en recherche et développement. L'achat d'une entreprise de recherche albertaine par Indexable Cutting Tools de Welland (Ontario) démontre la nécessité de prendre des risques pour se hisser au premier rang de son secteur. « Beaucoup de gens avaient peur d'acquiescer la société, selon John Precious, président d'Indexable, car sa technologie à micro-ondes pour la fabrication d'outils en céramique



Len Crispino, président-directeur
général, Ontario Chamber
of Commerce



Bernard Courtois, président
directeur général, Association
canadienne de la technologie
de l'information (ACTI)

n'était pas éprouvée. Elle n'avait pas encore mis au point de produit réellement unique et était aux prises avec des litiges et des problèmes de brevet. Mais je savais que son brevet était légitime. » Le risque a porté ses fruits et augmenté considérablement la gamme de produits d'Indexable.

Une bonne capitalisation est essentielle à l'exploitation des entreprises à rendement élevé. Ces entreprises financent leur croissance de diverses façons, comme le réinvestissement intégral dans la société, le financement par cession bail, les partenariats et les programmes gouvernementaux. AFA Packaging Systems partage les coûts des premières étapes de mise au point avec ses clients. Félix Comeau, président du conseil et chef de la direction d'ACS, recommande de faire affaire avec une bonne banque ayant une grande portée internationale et des employés brillants.

Repousser les limites

Le projet d'analyse comparative du ministère a révélé que, même si la croissance de la clientèle a été le défi le plus souvent mentionné comme étant important ou très important par les PME à rendement élevé (voir Défis à la page 7), ce même défi a également été considéré par la majorité des répondants comme leur plus importante perspective (voir Possibilités à la page 7). Cela en dit long.

Pour trouver des occasions, M. Crispino suggère de mettre de côté les méthodes traditionnelles. « Les gens au rendement élevé désirent repousser les limites et n'ont pas peur de se faire traiter de fous, dit-il. C'est une philosophie de développement des affaires. Il faut voir plus loin que les concurrents sur le marché intérieur et essayer plutôt de livrer concurrence aux meilleurs du monde. »

Et comme le dit John Precious d'Indexable Cutting Tools : « Il n'existe pas deux entreprises identiques ni deux situations pareilles en un moment donné et il faut innover. La réussite n'a rien de sorcier. Afin de maintenir la croissance, tenez-vous-en aux bases et, parallèlement, innovez, en regardant vers l'avenir. »

Analyse comparative des entreprises ontariennes à rendement élevé : Résumé des conclusions

En 2010, la Direction des services consultatifs aux entreprises du ministère du Développement économique et du Commerce a distribué un questionnaire à 3 329 chefs de la direction, présidents et propriétaires de PME de la province afin de mesurer la contribution des entreprises ontariennes à rendement élevé en matière d'innovation, d'exportation et d'emploi. Le taux de réponse a été de 19,6 pour cent. La majorité des répondants étaient des entreprises à rendement


élevé (définies à la page 2). Les conclusions de l'analyse comparative par rapport à « toutes les PME ontariennes » selon les données de recherche de Statistique Canada sont présentées ci-dessous. Manifestement, les entreprises à rendement élevé surclassent de beaucoup toutes les autres PME ontariennes, affichant une croissance supérieure sur les plans de l'innovation, des exportations, des ventes et de la création d'emplois.

Rendement au chapitre des exportations

Des produits et services innovants aident les PME à rendement élevé à réussir sur le marché mondial.

82 % 

Pourcentage de PME ontariennes à rendement élevé qui ont indiqué avoir exporté en 2008

5 % 

Pourcentage de toutes les PME ontariennes qui ont exporté en 2006*

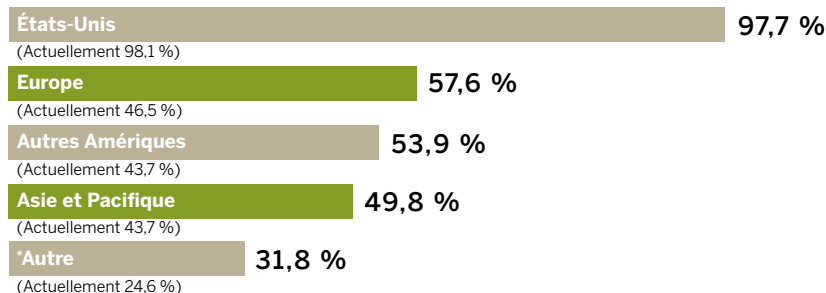
* Source : Statistique Canada. Données du registre des exportateurs pour 2006 (2008)

20,2 %

Croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des PME ontariennes à rendement élevé de 2005 à 2008. Par secteur : fabrication, 14,4 %; TIC, 38,2 %; services, 34,7 %

Futures priorités relatives aux marchés des exportateurs à rendement élevé

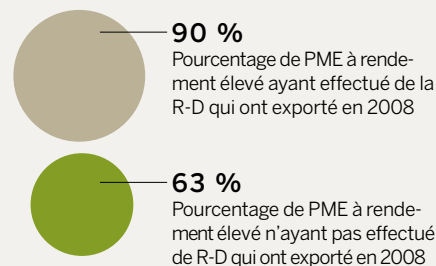
Selon leurs futures priorités relatives aux marchés, les PME exportatrices à rendement élevé visent à se faire beaucoup plus présentes sur les marchés d'exportation autres que les États-Unis.



* La catégorie Autre comprend l'Afrique et le Moyen-Orient.

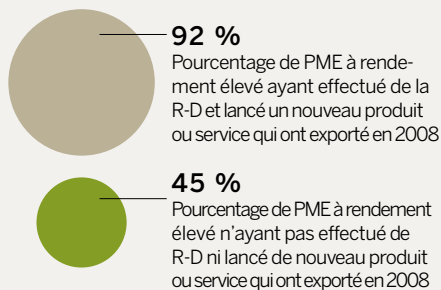
Innovation et exportation

Les PME à rendement élevé qui ont effectué de la R-D étaient plus susceptibles de réussir sur le marché international.



Innovation, commercialisation et exportation

Les PME à rendement élevé qui ont effectué de la R-D et lancé un nouveau produit ou service étaient beaucoup plus susceptibles d'exporter que les autres.



Croissance de l'emploi

Les PME à rendement élevé ont déclaré une forte croissance sur le plan de l'emploi de 2005 à 2008.

Croissance annuelle moyenne de l'emploi au sein des PME ontariennes à rendement élevé de 2005 à 2008*

8,7 %

Croissance annuelle moyenne de l'emploi au sein de toutes les PME ontariennes de 2005 à 2008*

-0,4 %

* Source : Estimée d'après les données de Statistique Canada sur l'emploi, les entreprises et les établissements.

Défis

On a demandé aux PME à rendement élevé d'indiquer les principaux défis qu'elles ont à relever dans le cadre de leurs activités et l'importance de chacun.

Important ou très important (%)



Total : 487 réponses

Possibilités

On a demandé aux PME à rendement élevé d'indiquer les possibilités qu'elles recherchaient ou avaient l'intention de rechercher et l'importance de chacune.

Important ou très important (%)



Total : 490 réponses

Destinations des exportations

Les PME exportatrices à rendement élevé exportent beaucoup plus vers toutes les régions internationales que les autres PME exportatrices ontariennes.

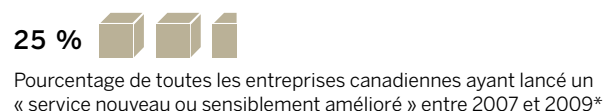
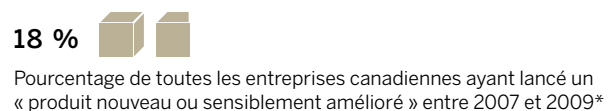
Marché d'exportation	PME exportatrices rendement élevé (2008)	Toutes les PME exportatrices ontariennes* (2006)
États-Unis	98,1 %	81,4 %
Europe	46,5 %	21,2 %
Autres Amériques	43,7 %	13,5 %
Asie et Pacifique	43,7 %	19,7 %
Autre**	24,6 %	15,5 %

* Source : Statistique Canada, données du registre des exportateurs pour 2006 (2008).

** Comprend l'Afrique et le Moyen-Orient.

Commercialisation

Les PME à rendement élevé étaient susceptibles d'avoir lancé un nouveau produit ou service sur le marché au cours des trois dernières années.



* Source : Statistique Canada, Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009 (2010).

Commercialiser l'innovation à l'échelle mondiale

Le Mezzanine Group aide les entreprises à élargir leurs marchés d'exportation



Lisa Shepherd, présidente, The Mezzanine Group

Lisa Shepherd adore aider les entreprises à prendre pied sur la scène internationale. « Il existe de nombreuses entreprises offrant de merveilleuses innovations, mais qui ne sont pas douées pour la commercialisation », déclare M^{me} Shepherd, présidente du Mezzanine Group, une société de services de croissance de Toronto qui connaît bien l'élaboration de plans de commercialisation et d'affaires réalistes, réalisables et mesurables. M^{me} Shepherd a mis ses compétences à profit pour développer sa propre entreprise spécialisée et créer et mettre en œuvre pour les clients des plans reposant sur sa connaissance rigoureuse du marché, son expertise en commercialisation, des pratiques exemplaires et son expérience.

« Nous connaissons la croissance », affirme M^{me} Shepherd, dont l'entreprise a été nommée l'une des championnes de la croissance au Canada de 2005 à 2008 par le magazine *PROFIT*. Depuis 10 ans, Mezzanine a aidé plus de 150 clients, des plus grandes sociétés du monde aux petites et moyennes entreprises (PME), à évaluer des débouchés et à définir et mettre efficacement en œuvre leurs stratégies de commercialisation.

Durant ses études à la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario, M^{me} Shepherd a été conseillère à temps partiel au sein du groupe conseil des étudiants à la maîtrise en administration des affaires desservant les petites entreprises du Sud-Ouest de l'Ontario. En 2004, elle a pris les rênes du projet étudiant et l'a transformé en entreprise à temps plein, Mezzanine Consulting, qui fut d'abord un cabinet conseil œuvrant auprès de diverses sociétés clientes. Elle s'est vite rendu compte que de nombreuses entreprises accusaient souvent des lacunes dans l'exécution des stratégies et des plans de commercialisation. Elle a alors créé une division de commercialisation en sous-traitance, plaçant des directeurs de la commercialisation à temps partiel au sein d'entreprises. Aujourd'hui, cette division représente la moitié du chiffre d'affaires de Mezzanine.

Consciente des défis croissants que les marchés changeants et très

concurrentiels réservent aux PME, entraînant souvent de mauvais rendements, des pertes d'argent et l'incapacité d'exécuter les stratégies, M^{me} Shepherd a acquis en 2008 Hinge Marketing Management, une entreprise de gestion de la commercialisation pour les sociétés ayant des revenus de 2 à 20 millions de dollars. « Cela nous a donné les bases du modèle d'impartition de la commercialisation que nous voulions développer », explique M^{me} Shepherd.

Le Mezzanine Group, comme s'appelle maintenant l'entreprise, fournit actuellement ses services à de nombreux exportateurs. M^{me} Shepherd estime que de 70 à 80 pour cent des revenus de sa clientèle découlent d'exportations vers des pays comme la Chine, l'Inde et la Russie. « Nous avons élaboré des plans de mise en marché pour des entreprises de télécommunication, de technologie, de soins de santé, de services financiers, de fabrication de pointe et de nombreux autres clients qui lancent de nouveaux produits ou services à l'étranger. Je désire voir davantage d'entreprises ontariennes se mettre en valeur à l'échelle mondiale, confie-t-elle. Les occasions abondent; il suffit d'avoir un produit ou un service qui se distingue de la concurrence. »

Selon elle, les innovations en matière de services sont particulièrement difficiles à commercialiser. « Il faut soumettre le service à un projet pilote d'un an sur le marché cible avant que la méthodologie soit au point, explique-t-elle, et il faut ensuite effectuer des études de cas avant d'entreprendre une commercialisation vigoureuse. »

M^{me} Shepherd croit que la réussite en affaires exige une solide infrastructure, composée de personnes, de systèmes et de processus. Du côté des personnes, l'harmonisation est essentielle : « Le propriétaire de l'entreprise est celui qui en détermine la trajectoire, mais il doit attirer les bonnes personnes qui seront dynamisées par la vision et qui comprendront ce qu'elles peuvent y apporter. » Elle consacre 20 pour cent de son temps au recrutement proactif et affirme que la recherche de candidats talentueux sur LinkedIn, par exemple, fonctionne mieux que les affichages conventionnels sur Internet.

Son service externe de gestion de la commercialisation pour les PME connaît une croissance rapide. Les clients profitent entre autres de l'expérience d'un directeur de la commercialisation chevronné de Mezzanine, qui travaille chez eux à temps partiel et qui s'emploie à atteindre les objectifs de chaque projet. Les entreprises ont du mal à demeurer au fait des nouveaux outils, tactiques et modes de commercialisation comme les médias sociaux, car l'environnement évolue très vite. « Mezzanine devient votre service de commercialisation assurant la reddition de comptes, l'expertise et la continuité nécessaire au commerce interentreprises. Nous pouvons tirer parti des compétences diversifiées des membres de notre équipe au besoin », déclare M^{me} Shepherd.

Un dernier conseil sur la commercialisation : M^{me} Shepherd recommande fortement aux entreprises de tenir compte du client dans la mise au point des produits. Elles peuvent le faire au moyen de groupes de discussion, de conseils consultatifs ou de journées de l'innovation, qui permettent de discuter avec les clients de leurs défis et des solutions à y apporter. « En fin de compte, dit-elle, si le client n'achète pas le produit, c'est qu'il n'est pas bon. Il vaut mieux ne pas tarder à solliciter son avis, car le client a le dernier mot sur la valeur de l'innovation. »

Le dénominateur pas si commun

Qu'est-ce qui fait avancer une entreprise prospère? Des personnes exceptionnelles, engagées et motivées

par Ian Portsmouth

En tant que journaliste couvrant le secteur de l'entrepreneuriat et le palmarès des 100 entreprises à la croissance la plus rapide du magazine *PROFIT* depuis 16 ans, je me fais continuellement poser « la grande question » comme je l'appelle : « Quel est le secret des entreprises prospères? » Je réponds habituellement par une autre question : « Quel est actuellement l'enjeu le plus pressant pour votre entreprise? »

Je n'essaie pas d'être évasif. Je tente plutôt de ramener la « grande question » à un élément plus facile à gérer, qui me permettra de donner des idées ou des conseils pratiques et opportuns. D'ailleurs, on tourne toujours les yeux vers le ciel lorsque je réponds : les « gens ».

D'autres facteurs, comme les finances et la technologie, jouent un rôle crucial dans la création d'un avantage concurrentiel, mais ils n'ont qu'un effet temporaire et sont tributaires des gens qui les déploient. Seuls les gens peuvent définir des stratégies et exécuter un plan d'affaires. Seuls les gens peuvent cerner les débouchés, créer de nouveaux produits et résoudre les problèmes des clients.

Les gens constituent l'atout fondamental de toute entreprise, ce qui en fait le meilleur levier qui soit pour tirer le maximum de ressources limitées. Cependant, les meilleures entreprises ne se contentent pas d'embaucher les « meilleurs et les plus brillants ». Cela s'avère utile, mais pourvoir chaque poste avec les candidats les plus talentueux est très coûteux, voire impossible. Avant tout, les gens doivent s'engager, être sur la même longueur d'onde et être dirigés.

Engagement des employés

Les employés engagés sont ceux qui parlent en bien de leur entreprise, désirent en faire partie et sont prêts à « en donner un peu plus » pour l'aider à atteindre ses objectifs. Les employés engagés sont plus susceptibles de considérer leur succès et celui de l'entreprise comme étant inextricablement liés. Personne ne devrait donc s'étonner du fait que, selon une étude du Queen's Centre for Business Venturing, les entreprises dont au moins les deux tiers des employés sont très engagés jouissent de moins d'absentéisme, d'une satisfaction accrue de la clientèle et d'autres avantages qui entraînent une hausse du cours de leur action de 65 pour cent supérieure à celle des entreprises aux employés moins engagés.

La gestion à livres ouverts, l'un des nombreux moyens de susciter l'engagement des employés, est répandue parmi les 100 entreprises championnes de la croissance du magazine *PROFIT*. La divulgation de renseignements importants sur les finances et l'exploitation les aide à comprendre l'incidence de leurs activités sur le rendement du service ou de la société. Elle est en outre source de confiance envers les patrons, contrant le cynisme qui nuit au rendement de nombreux employés.

L'actionnariat des employés est aussi un moyen populaire de susciter l'engagement. Le principe est simple : lorsque les gens détiennent une participation dans l'entreprise, ils sont plus susceptibles de faire des efforts et de collaborer plus efficacement.

Harmonisation organisationnelle

Chaque cadre devrait afficher l'image d'employés « ramant tous dans la même direction » au-dessus de son bureau. Lorsqu'une entreprise atteint un tel niveau d'« harmonisation organisationnelle », chacun de ses membres et services travaille de façon à la rapprocher le plus



Ian Portsmouth, rédacteur en chef et éditeur associé, magazine *PROFIT*

possible des objectifs énoncés.

Bien entendu, la dynamique des affaires fait en sorte que l'harmonisation organisationnelle totale est rarement atteinte et toujours fugace. On peut l'entrevoir dans les petites entreprises et celles qui démarrent, leur structure n'étant pas assez complexe pour entraver la communication et la collaboration. Au fil de la croissance cependant, les voies de communication s'allongent et les organigrammes s'étoffent. Les gens perdent les objectifs stratégiques de vue, les services se cloisonnent ou, pire encore, se livrent concurrence au détriment de l'ensemble et une culture jadis cohésive s'effrite. En gros, l'entreprise succombe à sa propre réussite.

Les meilleures sociétés s'emploient à contrer cette menace. Les propriétaires et les cadres doivent sans cesse énoncer clairement la vision, la stratégie et les objectifs à court terme de l'entreprise, mettre en œuvre des politiques et des systèmes facilitant le transfert d'information entre les employés et les services et, bien sûr, structurer l'entreprise de manière que le personnel et les divisions reçoivent les intrants dont ils ont besoin.

Mener par l'exemple

Les entreprises prospères sont également le produit de leurs dirigeants. Prenez par exemple Anthony Lacavera, fondateur de Globalive Communications Corp., le conglomerat torontois des communications qui, depuis cinq ans, se classe parmi les 50 entreprises canadiennes les mieux gérées.

Qu'est-ce qui fait de M. Lacavera un dirigeant efficace? C'est un excellent communicateur qui s'exprime avec assurance et clarté quant à ses buts. Parallèlement, c'est un « bon gars », le genre de personne sans prétention qu'on ne peut s'empêcher d'applaudir ou de suivre. Grâce à cette double nature, M. Lacavera illustre bien le lien inextricable entre le leadership, l'harmonisation et l'engagement.

Le philosophe de la Grèce antique Archimède a écrit : « Donnez-moi un levier et un point d'appui et je soulèverai le monde. » Chaque entreprise trouve les deux dans ses employés. Tant que vous vous efforcerez de les soutenir, vous élèverez votre entreprise au-dessus de la concurrence.

Ian Portsmouth est rédacteur en chef et éditeur associé du magazine PROFIT, la publication canadienne la plus lue par les entrepreneurs et les gestionnaires de petites et moyennes entreprises.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1976
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	14 millions de dollars (2010)
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	90 %
MARCHÉS D'EXPORTATION	États-Unis, Italie, Amérique du Sud, Amérique centrale, Asie
NOMBRE D'EMPLOYÉS	45
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	10 %
DÉPENSES EN R-D.....	2,4 % du chiffre d'affaires

« Il est très important de se créer un réseau, déclare Edward Spink, chef de la direction et administrateur de TurboSonic Technologies Inc., parce qu'on ne peut être partout en tout temps. » Il recommande également de s'efforcer de devenir l'entreprise « ressource » : « Vous éviterez ainsi les appels d'offres concurrentiels. »

Écologique et en pleine croissance

Grâce à la demande mondiale en matière de systèmes de réduction des émissions, de programmes de valorisation énergétique des déchets et de carburants plus propres, TurboSonic Technologies est passée première de sa catégorie avec ses produits brevetés qui surpassent les exigences réglementaires.

Il n'est peut-être pas si rare d'obtenir un diplôme et d'être embauché par son père pour diriger l'entreprise familiale, mais que diriez-vous si votre père, professeur en génie chimique, et son collègue vous chargeaient de commercialiser les fruits de leurs recherches sur l'épuration des émissions et l'atomisation des liquides?

« Un baptême du feu », voilà comment Edward Spink, chef de la direction et administrateur de TurboSonic Technologies Inc., décrit ses premières années au sein de l'entreprise à Waterloo (Turbotak Technologies Inc. à l'époque), au début des années 1980, faisant ses premiers pas auprès de son père et de l'associé de ce dernier. Dans les trois mois suivants, l'entreprise exécutait un programme d'essai, prélevant des polluants d'un épurateur pilote qu'elle avait construit dans une usine de coulage d'aluminium à Toledo (Ohio). « J'ai dû apprendre très vite », confie M. Spink.

Une étape importante : l'acquisition

Après 21 ans d'activité, Turbotak a mis la main sur une société du New Jersey, Sonic Environmental Systems Inc., devenant ainsi TurboSonic. Cette acquisition a été une étape importante, qui lui a permis d'éliminer un concurrent et d'acquérir une technologie supplémentaire. « Elle nous a surtout donné accès à la technologie d'électrofiltre humide que nous avons améliorée au cours des 13 années suivantes et qui est devenue notre produit vedette actuel », explique M. Spink.

Aujourd'hui, TurboSonic est un fournisseur mondial de technologies de lutte contre la pollution atmosphérique et d'atomisation des liquides. Ses produits, fruits de travaux de R-D approfondis et d'une grande expérience de l'industrie, exploitent presque toutes les technologies de dépolluement humide. Elle a fourni des solutions de lutte contre les émissions et de refroidissement des gaz d'évaporation destinées à plus de 2 000 projets, aidant des entreprises des secteurs du ciment, de l'éthanol, de la métallurgie, du traitement des minéraux, de la pétrochimie, de la production d'énergie, des pâtes et papiers, de l'incinération des déchets et des produits du bois à respecter la réglementation sur les émissions, à améliorer leur rendement et à réduire leurs coûts d'exploitation.

C'est en demeurant à la fine pointe de la technologie que TurboSonic est devenue la championne de la croissance qu'elle est aujourd'hui. Bon nombre de ses concurrents sont ce que M. Spink qualifie de « suiveurs » : des entreprises qui copient simplement la bonne idée de quelqu'un d'autre. « Nous restons à l'affût des besoins de nos clients, ce qui nous vaut souvent des brevets. »

Plus qu'écologique

Par exemple, un client du secteur du bois éprouvait des problèmes d'accumulation de sciure, de fibre de bois, de résines, de goudrons et de poix dans ses canalisations, ce qui non seulement nécessite un entretien fréquent, mais peut causer des incendies et des explosions. TurboSonic a trouvé une solution en déplaçant l'épurateur afin que ces matières soient retirées avant de passer dans les canalisations. « Cette innovation nous a valu un brevet, explique M. Spink. Elle

a fourni une protection contre le feu et les explosions, amélioré la santé et la sécurité et réduit l'entretien. »

Voici d'autres stratégies qui ont contribué à la croissance rapide de l'entreprise :

- **L'exportation.** TurboSonic exporte plus de 90 pour cent de ses produits. Bien que les États-Unis aient toujours été son principal marché d'exportation, la société a un bureau en Italie et s'impose de plus en plus en Amérique du Sud, où ses affaires ont connu une croissance fulgurante depuis un an.
- **Le ciblage des multinationales.** « Nous faisons affaire avec de très grandes sociétés établies dans le monde entier, déclare M. Spink. Puisqu'elles ont de multiples besoins en matériel antipollution sur de nombreuses années, nous désirons être leur principale source. Efforcez-vous de devenir l'entreprise ressource et vous éviterez ainsi les appels d'offres concurrentiels. »
- **Le réseautage.** « Il est très important de se créer un réseau parce qu'on ne peut être partout en tout temps, affirme M. Spink, qui recherche la synergie avec d'autres entreprises. La règle d'or du réseautage et des relations est la suivante : si vous traitez bien les gens, leur fournissez le bon matériel, êtes de parole et entretenez cette réputation, ce sera payant à long terme. »
- **L'investissement en R-D.** « Nous ne budgétisons pas la valeur monétaire de la recherche, explique M. Spink. Nous examinons essentiellement les idées et les classons en ordre de priorité selon ce qu'elles apporteront sur le marché. » L'entreprise détient 44 brevets confirmés et en instance dans divers secteurs de l'atomisation et de la réduction de la pollution.

Les investisseurs de TurboSonic ont certainement été ravis lorsqu'elle a remporté récemment un appel d'offres international visant un contrat de quatre millions de dollars pour la fourniture de sa technologie d'élimination des matières particulaires SonicKleen^{MC} pour une nouvelle installation de production d'énergie verte aux États-Unis. « Nous étions en sélection finale avec deux multinationales et nous avons décroché le contrat », raconte M. Spink. Il avance l'hypothèse que, puisque le client bâtit sa propre usine plutôt que d'en acheter une, ses choix sont cruciaux et c'est ce qui a avantagé TurboSonic. « Le client cherchait les coûts les plus faibles à long terme. C'est TurboSonic qui offrait la meilleure fiabilité de fonctionnement et les plus faibles coûts globaux de possession. »

M. Spink recommande la prudence aux entreprises désirant s'introduire en bourse. Malgré les avantages, il faut consacrer plus de temps au respect de toutes les obligations de conformité imposées aux sociétés ouvertes. Et les coûts ont augmenté considérablement depuis quelques années. « En même temps, confie-t-il, cela assure une certaine discipline. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1962
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	40,5 millions de dollars (2010)
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	66 %
MARCHÉS D'EXPORTATION	60 pays
NOMBRE D'EMPLOYÉS	200
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	32 %
DÉPENSES EN R-D.....	4 % du chiffre d'affaires

« Nous nous positionnons comme un employeur de choix », déclare Joerg Stieber, président d'Ontario Drive & Gear Limited. La formation continue et les régimes de participation aux bénéfices, les promotions à l'interne et les récompenses remises aux travailleurs qui apportent de nouvelles idées font partie de la stratégie de ressources humaines de l'entreprise.

Viser la lune

L'engagement en matière de recherche et développement, des partenariats stratégiques (et parfois mondiaux) et le maintien en poste de gens talentueux ont permis à Ontario Drive & Gear d'atteindre les sommets.

Comment une entreprise d'une petite ville participe-t-elle à un important projet spatial national? Quand Joerg Stieber, président d'Ontario Drive & Gear Limited (ODG), a quitté l'Allemagne pour le Sud de l'Ontario en 1983 afin de gérer cette entreprise familiale de fabrication d'engrenages en difficulté, il n'aurait jamais pensé que son expérience de la conception d'aéronefs l'aiderait à mettre au point une nouvelle génération de technologies d'exploration spatiale.

C'est ce qui s'est passé l'an dernier lorsque l'entreprise a conclu un important contrat avec l'Agence spatiale canadienne dans le cadre du consortium choisi pour mettre au point une nouvelle technologie d'astromobile. Le Lunar Exploration Light Rover (LELR) est un véhicule robotique compact qui servira à explorer la Lune et peut-être Mars. Conçu pour transporter matériel, fret et astronautes, le LELR sera équipé d'un système de locomotion unique à huit roues et direction différentielle pour se déplacer sur les pentes accidentées de la Lune. Il pourra cartographier la surface, creuser des puits et préparer des sites d'atterrissage. Ses systèmes de vision et de communication lui permettront d'être télécommandé à partir de la Terre ou de la Lune et d'accomplir des tâches sans assistance humaine.

En 2008, un groupe de conception d'Ottawa ayant travaillé avec l'ASC pendant de nombreuses années s'est adressé à M. Stieber. Il rassemblait une équipe de sociétés spécialisées dans les domaines requis pour le projet d'astromobile et souhaitait inclure ODG en raison de son expertise dans les véhicules pour terrains extrêmes. ODG a passé trois mois à préparer sa partie de la proposition détaillée. Cela a porté ses fruits en 2010, quand le groupe s'est vu octroyer un contrat de 11,5 millions de dollars.

« Il y avait de nombreux soumissionnaires internationaux, mais notre consortium a obtenu le contrat, déclare M. Stieber. Comme petites entreprises, nous sommes très souples et pouvons réagir assez rapidement pour apporter des solutions plus vite que les grandes sociétés. » La Neptec Rover Team, du nom du partenariat, comprend aussi COM DEV Canada, l'Université McGill, NGC Aerospace Ltd. et le Northern Centre for Advanced Technology Inc.

Le projet propulse ODG dans une nouvelle direction de la haute technologie, loin de ses racines comme filiale d'un fabricant munichois d'engrenages fondé par le père de M. Stieber en 1962. ODG lance une division de robotique spatiale qui s'appuiera sur ses travaux relatifs au LELR et qui pourrait entraîner des débouchés directs avec la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Ensuite, l'entreprise envisage d'ouvrir un bureau en Chine et une usine d'assemblage au Brésil afin d'élargir et de diversifier ses activités dans le monde. Une R-D continue, la capacité d'attirer et de maintenir en poste une main d'œuvre qualifiée et des partenariats opportuns nourrissent cette croissance.

De la terre et de la mer vers l'espace

L'entreprise de M. Stieber est entrée sur le marché des véhicules en 1967 en fabriquant du matériel de transmissions pour véhicules électriques et appareils industriels. Peu après, ODG a conçu et lancé son produit phare, l'utilitaire tout terrain ARGO, un six-roues amphibie nommé

ainsi pour ses capacités terrestres et aquatiques, comme les Argonautes de la mythologie grecque. Aujourd'hui, l'ARGO est un chef de file mondial : ses applications vont de la pêche récréative et du camping au dragage des champs de mines.

L'exploitation d'une entreprise de fabrication spécialisée dans la petite collectivité de New Hamburg, à l'ouest de Kitchener (Ontario), s'est révélée un avantage concurrentiel. Il y a amplement d'espace pour s'agrandir, les coûts sont moindres et il y a un bon bassin de talents, surtout si on accède aux programmes coopératifs universitaires d'ingénierie et de marketing afin de trouver d'éventuels employés.

« Notre stratégie consiste à nous positionner comme un employeur de choix, explique M. Stieber. Nous y parvenons en traitant bien les gens, acquérant une réputation qui attire les bons employés. » De généreux programmes de formation continue et d'intéressement, la promotion à l'interne dans toute la mesure du possible et les récompenses aux travailleurs pour leurs nouvelles idées constituent des stratégies gagnantes de ressources humaines. ODG compte de nombreux employés qui y sont depuis longtemps.

La culture de respect de l'entreprise s'étend à ses partenariats, comme celui tout récent en vertu duquel une société allemande fournit la robotique, ODG, la plateforme et les systèmes d'entraînement et une entreprise chinoise, la fabrication du véhicule. M. Stieber indique que ce partenariat a très bien fonctionné, malgré les défis que posent trois cultures, trois langues et trois fuseaux horaires. La main-d'œuvre canadienne diversifiée d'ODG l'a également aidée à comprendre et à respecter les différences culturelles, souligne-t-il.

Discipline inébranlable en matière de R-D

La mise au point continue de produits fait partie intégrante de la réussite d'ODG. « Nous sommes probablement le fabricant d'engrenages automobiles le plus avancé au Canada sur les plans du matériel et des connaissances », déclare M. Stieber. Pour les véhicules, l'entreprise utilisera les retombées technologiques de son projet avec l'ASC afin d'améliorer l'ARGO.

M. Stieber préconise une démarche disciplinée pour la mise au point de produits afin d'obtenir un résultat final dans un délai raisonnable : « Il faut piloter rigoureusement l'innovation, ce qui exige de bonnes décisions quant à la direction à prendre afin de ne pas finir dans un cul-de-sac. »

L'entreprise s'appuie sur les programmes gouvernementaux pour financer la R-D. « Sans eux, l'innovation souffrirait », indique M. Stieber. L'engagement d'ODG à l'égard de la R-D et de l'innovation et sa promotion du secteur n'ont jamais vacillé, même pendant la récession. « Quand les ventes chutent et qu'on se demande d'où viendront les revenus, on se demande si on a vraiment besoin de dépenser cet argent, déclare M. Stieber. Nous avons poursuivi la R-D. À l'époque, c'était un peu un pari, mais qui a payé. Nous avons pu présenter de nouveaux modèles, ce qui nous a fait sortir de la récession plus tôt que d'autres. »

ODG exporte actuellement vers 60 pays, est reconnue par des clients internationaux prestigieux et continue de repousser les frontières jusqu'à la Lune... littéralement!



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1987
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	n.d.
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	98 %
MARCHÉS D'EXPORTATION	Tous les continents
NOMBRE D'EMPLOYÉS	31
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	50 %
DÉPENSES EN R-D.....	20 % du chiffre d'affaires

Duane Brown, président et chef de la direction de Measurements International Ltd., attribue la réputation de son entreprise comme chef de file mondial en partie à la formation qu'elle offre ainsi qu'à sa participation à des foires commerciales internationales et à des organismes sectoriels. Il dit avoir également appris rapidement à écouter ses clients.

Des progrès prodigieux

Measurements International, spécialiste de la technologie de pointe dans son créneau, a conçu un instrument d'étalonnage qui contribuera à révolutionner notre compréhension des origines de l'univers.

« Ils ont dit qu'en raison de la capacité de mesure qu'offre notre instrument d'étalonnage, ils ont pu mettre à l'essai l'accélérateur circulaire du projet Big Bang », déclare Duane Brown, président et chef de la direction de Measurements International Ltd. (MI) de Prescott (Ontario), en parlant des représentants de l'Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire (CERN), constructeurs du grand collisionneur hadronique (LHC) près de Genève. Le LHC, l'accélérateur de particules le plus grand et le plus puissant au monde, un anneau de 27 kilomètres traversant la frontière franco-suisse, devrait apporter des réponses à certaines des questions de physique les plus fondamentales.

Exportateur mondial

MI est un important fabricant de matériel d'étalonnage fondé sur la métrologie utilisé à l'échelle mondiale dans des laboratoires de normalisation et de métrologie et des usines de fabrication. La métrologie est la science de la mesure, dans tous ses aspects théoriques (comme en physique quantique) et pratiques.

M. Brown participe à des projets comme le LHC sans sourciller. Outre les laboratoires gouvernementaux, son entreprise a comme clients des laboratoires militaires du monde entier, des entreprises Fortune 500 comme Lockheed Martin et Boeing ainsi que des sociétés pharmaceutiques et de services publics. Ses produits servent notamment à mesurer la température des procédés pharmaceutiques et à étalonner les normes d'entretien des avions militaires et des sous-marins à propulsion nucléaire – « tout ce qui est électronique ». Exportateur mondial depuis le début, MI a des bureaux aux États-Unis, en Europe et en Chine et cible maintenant l'Amérique du Sud.

Trouver le créneau

L'entreprise a fait preuve d'une compréhension unique des besoins spéciaux du marché de la métrologie, lui valant une réputation de chef de file mondial dans sa spécialité. M. Brown attribue cette réputation convoitée en partie à la formation qu'elle offre ainsi qu'à sa participation à des foires commerciales internationales et à des organismes sectoriels. En fait, il passe de quatre à cinq mois à voyager pour rencontrer les clients, assister à des foires et mettre des systèmes en place. Il dit avoir appris rapidement la valeur de l'écoute des clients. Quand il a lancé l'entreprise, après avoir appris son métier en Europe, il a donné des cours de métrologie et d'utilisation des produits à des clients du monde entier, ce qui lui a permis de s'informer directement de leurs besoins.

Il a rapidement relevé une lacune sur le marché : « Comme la métrologie était essentiellement manuelle et que les vieux métrologues prenaient leur retraite, j'ai décelé un besoin d'automatisation. » Cette observation a fait de MI la première entreprise à automatiser le processus de mesure en métrologie électrique. « Nous avons intégré la métrologie et l'automatisation au produit afin qu'il puisse être utilisé par un technicien », explique M. Brown.

MI choisit également des créneaux où il n'y a qu'un ou deux concurrents. « Notre technologie est notre avantage, en mettant

l'accent sur la technologie de pointe et un faible volume, déclare M. Brown. Imaginez une pyramide où la plus grande précision se trouve au sommet; c'est là que vous nous trouverez. »

Relevant des défis de mesure habituellement complexes, MI investit énormément – environ 20 % de ses revenus – dans la R-D. Pour la financer, M. Brown tire parti de divers programmes gouvernementaux et presse les autres entreprises à faire de même : « Ne soyez pas intimidés par le nombre de questions que l'on vous pose au départ. Avancez et établissez une relation. »

Un engagement envers la R-D

Cet engagement envers la R-D et l'innovation est bien enraciné. Avant de lancer son premier produit, MI a consacré beaucoup de temps à définir ses objectifs, son orientation et les technologies qu'elle utiliserait pour procéder à la mise au point de ses produits. « Tout s'est déroulé assez rondement après cela, indique M. Brown. Nous nous sommes organisés de façon à pouvoir ajouter un élément au premier produit pour faire le deuxième, un autre au deuxième pour faire le troisième et ainsi de suite. » Cela signifie que les pièces étaient semblables, entraînant une réduction de coûts. « L'idée était d'obtenir une marge bénéficiaire qui soutiendrait l'entreprise. Nous y sommes arrivés en moins de cinq ans. »

Toutefois, la conception de nouveaux produits peut prendre de trois à cinq ans. « Si je devais recommencer, j'essaierais de trouver des façons d'accélérer le processus, dit M. Brown; je trouverais d'autres fonds pour la R-D et embaucherais plus d'ingénieurs pour mettre les produits plus rapidement sur le marché. »

L'un des moyens d'accélérer la mise au point de produits est l'établissement de partenariats internationaux, qui ont aussi contribué au rayonnement de l'entreprise dans le monde. M. Brown croit beaucoup à l'établissement de relations pour nourrir l'innovation. L'entreprise entretient également de bonnes relations avec des laboratoires nationaux à l'étranger.

Un avenir prometteur

Compte tenu des énormes progrès de la physique quantique, M. Brown prévoit élargir sa gamme de produits en fonction des nouvelles connaissances. Par exemple, de concert avec le National Research Council, MI a été la première entreprise au monde à mettre au point une version commerciale de système de mesure de la résistance Hall quantique. Portable et abordable, il est utilisé en particulier dans les pays en développement pour établir leurs propres valeurs de résistance.

Les services publics sont également une source importante de croissance pour MI. À mesure que les tarifs augmentent, les consommateurs exigent une ventilation des coûts afin de mieux les comprendre, ce qui exige une meilleure technologie de mesure. Ayant affecté trois ingénieurs à ce projet, MI fabrique déjà une partie du matériel, se positionnant loin devant le peloton, là où M. Brown, un innovateur, se sent le plus à l'aise.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	2002
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	18 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%)	70 %
MARCHÉ D'EXPORTATION	Mondial
NOMBRE D'EMPLOYÉS	38
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	50 %
DÉPENSES EN R-D	10 % du chiffre d'affaires

La volonté et la capacité d'adapter sont les principaux avantages qu'a AFA Packaging Systems sur ses quelque 60 concurrents mondiaux, indique Ron Langen, vice-président principal, Ventes et marketing (à gauche), accompagné de son frère Paul, président. « Il faut écouter ce que vos clients veulent réaliser. »

C'est dans la boîte!

Le gène de l'innovation est fort au sein de l'entreprise familiale AFA Packaging Systems, qui construit des systèmes automatisés de conditionnement pour tous les types de produits, des mélanges à gâteau aux scies à chaîne.

« Les frères Langen sont de retour! » Voilà comment Ron Langen, vice-président principal, Ventes et marketing, se rappelle le démarrage de la seconde entreprise de sa famille, AFA Packaging Systems (AFA), en 2002. En moins de dix ans, AFA est devenue un important fournisseur international de machines sur mesure pour la robotique, l'encartonnage, les convoyeurs, l'emballage et l'assemblage rapide dans son usine de 2 800 m² de Brampton (Ontario). L'entreprise a comme clients 3M, Associated Brands, General Electric et General Mills Inc. « Nous encartonnons tout, des mélanges à gâteau aux scies à chaîne, explique M. Langen. Et nous concevons une machine adaptée aux demandes précises de nos clients. »

Une croissance qui double chaque année

L'innovation et la réponse aux besoins des clients ont récemment valu à AFA une commande de 15 millions de dollars d'un fabricant de produits grand public à la suite d'un appel d'offres concurrentiel. « Nos ventes doublent chaque année, indique M. Langen, et nous avons selon moi obtenu ce contrat parce que nous répondons avec souplesse aux besoins des clients en matière d'équipement automatisé. »

En fait, la volonté et la capacité d'adapter sont les principaux avantages d'AFA sur ses quelque 60 concurrents dans le monde. « Il faut écouter ce que vos clients veulent réaliser, précise M. Langen. Ils visent un marché précis avec un emballage particulier afin de mettre leurs produits en marché. Plutôt que de construire une machine convenant à divers types de produits, nous personnalisons une machine qui leur donne cet avantage commercial. Il est essentiel de prendre le pouls de ses clients et d'être à l'écoute de leurs besoins, de leurs difficultés et de leurs désirs pour réussir à long terme. »

L'innovation dans le sang

L'innovation s'inscrit de toute évidence dans la lignée de cette entreprise familiale (AFA compte actuellement sept Langen sur trois générations). De retour aux Pays-Bas après la Seconde Guerre mondiale, le grand-père de M. Langen a inventé la première machine à saucisses qui faisait tout, du hachage de la viande à la fixation d'une pince métallique pour fermer le boyau. Il a aussi conçu la première machine à emballer le jambon dans des boîtes ovales munies de clés pour les ouvrir; il l'a vendue à de grandes usines de transformation américaines telles que l'Oscar Mayer Food Corp.

Après avoir immigré au Canada dans les années 1950 afin de trouver des débouchés pour l'entreprise néerlandaise en Amérique du Nord, le père de M. Langen a construit la première machine à emballer le bacon dans du carton pour les épiceries – dans son sous-sol. « Ils ont dû abattre le côté de la maison et utiliser une grue pour la déplacer », explique M. Langen en riant.

La naissance de l'emballage rapide

Puis, dans les années 1970, alors que Langen père jouait avec le spiromètre de sa nièce, il a observé un motif qui lui a donné l'idée d'un distributeur rotatif permettant d'assembler 200 boîtes à la minute, par rapport à la moyenne de l'industrie qui était de 70 à 80 boîtes à

la minute. « Cela a vraiment donné naissance à l'industrie de l'emballage rapide et il a profité d'un brevet pendant 17 ans », déclare M. Langen. Cette innovation a catapulté la première entreprise familiale des Langen en Ontario, qui comptait 165 employés (dont 14 étaient de la famille) et affichait des ventes de plus de 60 millions de dollars avant d'être vendue au géant mondial Molins PLC en 1996.

Lancement de concepts

Aujourd'hui, cette tendance génétique à innover est constamment mise à contribution. Lorsqu'un client potentiel se présente chez AFA avec un besoin précis, M. Langen, ses frères Paul, président de l'entreprise, et Jack, vice président de la fabrication, ainsi que le personnel technique font du remue ménéages pour trouver un concept. « C'est vraiment très nouveau. Nous faisons une démonstration du principe, qui est en quelque sorte une maquette, afin de prouver que l'idée fonctionnera », explique M. Langen.

Les premiers coûts de mise au point sont partagés. « Habituellement, nous demandons au client 5 pour cent de la valeur d'achat de l'équipement pour couvrir les frais », indique M. Langen. L'entreprise demande des crédits d'impôt pour l'aider à financer sa R-D et les clients contribuent eux-mêmes au financement de la production. « Dans chaque cas, nous recevons 50 pour cent à la commande, 40 pour cent avant l'expédition et 10 pour cent à 30 jours. »

Afin d'accroître ses marchés étrangers et ses ventes à l'exportation, AFA consacre presque tout son budget de marketing aux foires commerciales, après avoir conclu que c'est le meilleur moyen de présenter ses produits et services à une clientèle mondiale. « Il est assez coûteux de transporter nos grosses machines et de louer l'espace et le stand requis, déclare M. Langen. Nous tirons parti de la participation aux missions et aux programmes commerciaux du gouvernement. »

Coentreprise à Shanghai

Les foires commerciales permettent aussi de trouver des partenaires potentiels. Pour se diversifier, AFA a lancé une coentreprise à Shanghai en 2010, fournissant la technologie à son associé afin d'assembler des machines de conditionnement pour le marché chinois. « Je crois que la Chine est actuellement le meilleur marché pour exporter », indique M. Langen. La volonté de l'entreprise de profiter de ces débouchés tout en restant fidèle à sa stratégie d'innovation pour répondre aux besoins de ses clients a toujours été payante.

« Ce que nous faisons actuellement nous a toujours réussi, déclare M. Langen. D'une certaine façon, nous fonctionnons ainsi depuis l'époque de mon grand père. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1965
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	10 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	92 %
MARCHÉS D'EXPORTATION	États-Unis, Argentine, Brésil, Mexique, Italie, République tchèque, Allemagne, Chine
NOMBRE D'EMPLOYÉS	45
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	50 %
DÉPENSES EN R-D.....	20 % of du chiffre d'affaires

« Il est idéal de s'associer à une grande entreprise, affirme John Precious, président d'Indexable Cutting Tools, parce qu'elle dispose de centres de recherche, a beaucoup d'argent et peut aider votre entreprise à s'améliorer. Je crois que nous pouvons aussi l'aider à s'améliorer. »

À la fine pointe

La technologie innovante de coupe de précision d'une entreprise ontarienne procure un avantage aux fabricants du monde entier en matière d'efficience.

John Precious, président d'Indexable Cutting Tools, est plutôt interloqué quand on lui demande si son entreprise de haute technologie fait des ciseaux. Il fait partie d'une immense industrie mondiale, « mais personne ne connaît notre technologie ». Pourtant, son entreprise de 10 millions de dollars, de Welland (Ontario), a six brevets dans le monde, produit des outils de coupe pour des géants comme Honda et tire plus de 90 pour cent de ses revenus de ses exportations sur plusieurs continents. Il décrit son entreprise comme « l'un des secrets les mieux gardés au Canada ».

Ayant repris l'entreprise de son père, M. Precious a transformé ce petit atelier de service comptant quatre employés pour en faire un chef de file mondial innovateur dans son créneau. « Quand je suis venu aider mon père, j'ai eu la chance de travailler dans le bureau et de connaître l'excitation liée aux appels d'offres et à l'amélioration de notre usine, se rappelle M. Precious. Ce qui prenait alors un mois à expédier ne prend maintenant qu'une demi-journée. »

Faire sa place dans le monde

Indexable est en concurrence avec certains géants mondiaux, mais sa combinaison gagnante alliant matériaux de qualité, R-D exceptionnelle, service supérieur, gérance de l'environnement et prix abordables lui permet de conserver un avantage. « Notre processus particulier utilise une technologie unique au monde », maintient M. Precious. L'un de ces piliers est un produit en céramique breveté à l'échelle mondiale. « Nous pouvons fabriquer de la céramique plus rapidement et proprement que quiconque ». Sa technologie à micro-ondes consomme seulement 30 pour cent de l'électricité nécessaire à la fabrication des outils en céramique de ses concurrents, ce qui accroît la rentabilité. En outre, la petite taille et, partant, la souplesse d'Indexable lui procurent un avantage concurrentiel. Elle fournit même de l'expertise en matière de produit et de R-D à ses concurrents.

« Je ne vois même pas le Canada comme un marché. Je vise le monde », déclare M. Precious. « Certaines des plus grandes entreprises mondiales achètent et revendent notre produit en y apposant leur nom. Il est idéal de s'associer à un grand concurrent si on le peut parce qu'il dispose de centres de recherche, a beaucoup d'argent et peut aider votre entreprise à s'améliorer. Souvent, je crois que nous pouvons aussi l'aider à s'améliorer. »

Une main-d'œuvre plus solide

M. Precious attribue une partie de l'impressionnante croissance de l'entreprise à son déménagement de Toronto à la région de Niagara en 1989 afin de se rapprocher de la frontière canado-américaine et de tirer parti de l'ALENA alors imminent. Cela a aussi permis à Indexable d'accéder à une main-d'œuvre plus solide et plus stable, facteur déterminant de sa croissance rapide. « La clé du succès de toute entreprise réside dans la qualité de son personnel et des produits qu'il conçoit », indique M. Precious.

L'entreprise a eu sa première vraie chance peu après son déménagement à Welland, lorsque l'usine voisine de la General Motors a commencé à fabriquer des moteurs en aluminium et à utiliser des

outils diamant. Il y avait peu de fournisseurs d'outils diamant à proximité et M. Precious a sauté sur l'occasion et acheté des machines suisses pour commencer à pulvériser des diamants. « Nous sommes l'entreprise d'outils diamant que j'ai toujours imaginée, mais notre force et notre croissance reposent vraiment sur les produits en céramique. »

Associé à l'Université McMaster sur les plans de la recherche et des essais, M. Precious a rencontré les dirigeants d'une entreprise de recherche d'Edmonton qui avait conçu une technologie à micro-ondes pour fabriquer des outils de coupe en céramique. Courant un risque avec cette technologie non éprouvée, M. Precious a acheté la firme en janvier 2000. « Je croyais qu'elle était vraiment unique et nous n'avons obtenu que du succès depuis », dit-il. Ce geste stratégique a catapulté Indexable sur la scène mondiale, vendant notamment ses produits à l'industrie aérospatiale tchèque ou à des fabricants de moules en Argentine.

De nouveaux produits chaque année

L'un des plus grands atouts d'Indexable, selon M. Precious, est sa capacité de mettre de nouveaux produits sur le marché chaque année et de soutenir sa croissance. « J'aime croire que nous sommes une entreprise de R-D, ajoute M. Precious. Chaque jour, nous mettons à l'essai de nouvelles applications et concevons de nouvelles qualités de diamant et de céramique. » Ces innovations résultent du fait qu'elle est à l'affût des nouveaux matériaux mis au point, surtout dans l'industrie aérospatiale, et des outils de coupe qu'il faudra pour les usiner.

Indexable, qui a reçu des crédits d'impôt en vertu d'un programme gouvernemental afin de financer sa R-D, comble souvent l'écart préalable à la commercialisation en s'associant à d'autres entreprises. « Si nous concevons une céramique qui, selon nous, convient à une application, nous allons voir un grand fabricant automobile, par exemple, pour savoir s'il accepterait de nous donner du temps pour la mettre à l'essai, explique M. Precious. S'il croit que c'est vraiment unique, il accepte. Nous lui donnons des outils de coupe en contrepartie d'un accès à ses équipements et faisons la majorité de nos tests dans ses usines. »

Prochaine étape de croissance

Pour passer au niveau suivant de croissance, M. Precious regroupe les volets diamant, céramique et pulvérisation de l'entreprise en un seul endroit afin de favoriser davantage l'innovation. « Je crois que nous pouvons avoir un taux de croissance annuel de 30 à 40 pour cent, après quoi je vais devoir me réinventer. Et l'entreprise devra trouver d'autres formes de financement, car nous ne pouvons être autosuffisants et maintenir ce rythme de croissance. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1976
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	n.d.
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	70 %
MARCHÉS D'EXPORTATION	États-Unis, Europe, Russie, Australie, Afrique du Sud, Chine, Amérique latine
NOMBRE D'EMPLOYÉS	350
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	20 % par année
DÉPENSES EN R-D.....	7 % du chiffre d'affaires

Félix Comeau, président du conseil et chef de la direction d'Alcohol Countermeasure Systems Corp., est un champion des études de marché et de la mise au point de produits. « Nous avons innové dès le début, dit-il, brevetant nos produits et fixant des normes que d'autres cherchent à atteindre. »

Dispositifs de sécurité d'avant-garde

Cherchant à toujours devancer le peloton, Alcohol Countermeasure Systems est un chef de file mondial des produits éthylométriques.

Imaginez un conducteur qui monte dans sa voiture, mais ne peut la faire démarrer parce qu'un dispositif détecte de l'alcool dans son haleine. C'est un scénario réjouissant qui pourrait se reproduire chaque jour, comme le souhaite Félix Comeau. À titre de président du conseil et chef de la direction d'Alcohol Countermeasure Systems Corp. (ACS), principal fabricant mondial de produits éthylométriques, M. Comeau aimerait que toute voiture sortant d'une chaîne de montage soit munie de la technologie d'antidémarrage de son entreprise. Volvo, qui a installé l'antidémarrage éthylométrique d'ACS dans certains de ses véhicules, compte déjà parmi ses clients. ACS a été le premier fabricant d'antidémarrage éthylométriques au monde à obtenir un tel contrat.

Les produits d'ACS comprennent aussi des antidémarrage éthylométriques qui empêchent les personnes reconnues coupables de conduite avec facultés affaiblies de récidiver, des antidémarrage pour utilisation commerciale telle que les programmes de sécurité des parcs, les alcootests routiers, les appareils de contrôle antidopage et des accessoires.

M. Comeau est un champion des études de marché et de la mise au point de nouveaux produits. « L'innovation nous a toujours démarqués et nous investissons beaucoup dans la R-D, dit-il. Nous avons innové dès le début, brevetant nos technologies, mettant au point des produits exclusifs et fixant des normes que d'autres cherchent à atteindre. »

Les concurrents d'ACS, précise M. Comeau, dont une bonne partie sont plus grands, ont tendance à suivre. « Vos concurrents ne veulent pas être deuxièmes. Il faut donc constamment investir dans la mise au point de technologies pour demeurer en tête, dit-il. Devenir une entreprise à croissance exceptionnelle demande beaucoup de travail. Nous réussissons du jour au lendemain depuis 10 ans. »

Viser le monde, essentiel à la croissance

L'entreprise a débuté en 1970 comme division de recherche de la BorgWarner Corporation; son mandat était de mettre au point une technologie empêchant les conducteurs ivres de faire démarrer une voiture. Des intérêts canadiens ont acheté la division à la suite de l'adoption de la loi sur le dépistage de l'alcool au volant pour créer ACS. M. Comeau, qui s'est joint à l'équipe de R-D de la nouvelle entreprise après avoir travaillé dans un laboratoire judiciaire de la GRC, l'a achetée en 1990 pour en faire un chef de file mondial. ACS a diversifié ses produits dans les domaines de l'automobile, de l'industrie, de l'application de la loi et de la sécurité publique et individuelle et ses effectifs, qui sont passés de moins de 100 employés il y a 10 ans à plus de 350, ne cessent de croître.

Une grande partie de cette croissance vient de l'augmentation des marchés d'exportation. « Il faut sortir de l'Amérique du Nord pour connaître le succès », déclare M. Comeau. Aujourd'hui, ACS exporte presque partout dans le monde, a des bureaux en Australie, en Europe et aux États-Unis et prévoit en ouvrir au Brésil et au Japon.

ACS construit actuellement une usine en Chine et se lance en Russie avec l'aide de revendeurs à Moscou et à Saint-Petersbourg.

« La Russie offre beaucoup de débouchés en raison du nombre élevé de personnes qui boivent et des lois autrefois passives qui sont maintenant appliquées plus sévèrement pour les véhicules commerciaux », précise M. Comeau.

- **Marketing dynamique sur Internet.** « Nous avons lancé notre site Web il y a 15 ans et l'utilisons pour notre marketing international. »
- **Utilisation des ressources commerciales.** ACS participe à beaucoup de missions commerciales qui, selon M. Comeau, « ouvrent réellement des portes » et utilise les services d'Exportation et développement Canada (EDC) comme l'évaluation du risque de crédit et la garantie des créances. ACS est également membre d'associations telles que Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC).
- **Embauche d'une main-d'œuvre multiculturelle.** « Notre entreprise se compose de presque toutes les cultures imaginables, ce qui facilite notre adaptation à la langue et à la culture de nos clients. »
- **Établissement d'une tête de pont.** « Il faut être présent sur les marchés internationaux pour être considéré comme un joueur sérieux. Les clients veulent vous y voir. » La stratégie de croissance internationale de M. Comeau comprend la mise en place d'un solide réseau de revendeurs, l'ouverture de bureaux satellites et l'acquisition d'entreprises afin de créer une puissance de distribution.
- **Collaboration avec une banque sérieuse.** « Il faut trouver une banque ayant une présence marquée à l'international et des employés brillants. »
- **Prix concurrentiels.** « Il importe de mettre au point et de vendre des produits à un prix concurrentiel sur le marché international. Si votre innovation se démarque, comme l'iPhone ou, dans notre cas, l'antidémarrage éthylométrique, qui est plus qu'un alcootest, vous pouvez fixer des prix plus élevés. » De plus, ACS demande habituellement d'être payée d'avance. « Nous vendons partout dans le monde et demandons le paiement à la commande. Les gens refusent rarement. »
- **Gestion de la qualité.** Les certifications comme celle de l'ISO favorisent les affaires avec les multinationales, élargissent la clientèle et ouvrent de nouveaux marchés rentables.

M. Comeau est d'avis que l'infrastructure mondiale qu'ACS a créée au fil des années, parallèlement à la R-D continue, lui permettra de maintenir sa croissance rapide et de doubler ses ventes en moins de deux ans. Toutefois, dit-il, si vous êtes un chef de file, vous ne pouvez vous reposer sur vos lauriers : « Cela signifie seulement qu'il faut acheter de nouveaux souliers de course chaque mois. »

Les innovateurs des TIC en vedette

Les petites et moyennes entreprises ontariennes sont à l'avant-garde de l'innovation dans le domaine des TIC.

L'Ontario compte de nombreuses entreprises dynamiques de technologies de l'information et des communications (TIC) qui investissent beaucoup en recherche et développement (R-D) et mettent en marché leurs nouveaux produits innovants à l'échelle mondiale. Grâce à des chefs de file dans tous les secteurs – matériel de télécommunication, services et développement de logiciels, médias numériques, Internet, microélectronique et technologies de pointe (voix sur IP [VoIP], satellite, large bande, sans fil et photonique) – l'Ontario est à l'avant-garde.

Dans l'étude comparative de la contribution des PME à l'innovation réalisée par le ministère, les

C-COM Satellite Systems Inc.

Créée à Ottawa en 1997, C-COM Satellite Systems Inc. est un chef de file mondial de la mise au point de technologies mobiles par satellite destinées aux organismes publics et commerciaux. Son système exclusif d'antenne automatique (iNetVu^{MD}) permet d'offrir des services Internet bidirectionnels à haut débit pour les véhicules et les structures mobiles dans presque tous les endroits éloignés du monde où la conduite est possible. C-COM a adapté son système d'antenne à de nombreux fournisseurs de services et systèmes de positionnement global (GPS), assurant sa compatibilité avec les systèmes de ses clients aux États-Unis, en Russie, au Japon, en Malaisie, en Thaïlande, en Chine, en Argentine et au Moyen-Orient et le positionnant comme l'un des systèmes mobiles les plus répandus et les plus souples sur le marché. L'importance que l'entreprise accorde à la R-D interne et son sens aigu des affaires ont été reconnus par le Prix des Sociétés prometteuses du Classement Technologie Fast 50 de Deloitte et le prix Profit 100, entre autres. L'entreprise prévoit lancer plusieurs produits nouveaux et améliorés sur le marché cette année.



CSDC Systems Inc.

CSDC Systems Inc., de Mississauga, est un important fournisseur de logiciels commerciaux souples et configurables destinés aux organismes publics des municipalités, des comtés, des provinces, des États et des autorités fédérales du Canada, des États-Unis et des Caraïbes. Sa technologie phare, AMANDA, est une plateforme de rendement qui répond aux besoins de nombreux services tels que la délivrance de permis, la planification, les inspections, l'application des codes, la prévention d'incendies, l'autorisation et la réglementation, la santé publique ainsi que les normes techniques et la sécurité. Grâce à l'accès mobile, cet outil permet aux organismes gouvernementaux de suivre l'ensemble de leurs activités, de rationaliser les flux de travaux et d'accroître l'efficacité opérationnelle. Outre la vente de produits, CSDC conseille, certifie et forme les utilisateurs d'AMANDA et en assure l'entretien. Depuis ses débuts en 1989, plus de 150 organismes gouvernementaux ont mis AMANDA en œuvre en Amérique du Nord et dans les Caraïbes, rejoignant environ 40 millions de citoyens.



i³ International Inc.

Chef de file des technologies de sécurité vidéo numérique établi à Scarborough, i³ International Inc. est l'une des entreprises les plus innovatrices et souples du secteur de la sécurité. Fondée en 1990 par deux frères venus au Canada comme réfugiés vietnamiens de nombreuses années auparavant, i³ était à l'origine une entreprise d'installation. Suivant les progrès technologiques, l'entreprise a commencé à évaluer diverses solutions de sécurité et s'est récemment réinventée, offrant une nouvelle gamme de produits et devenant un fabricant de systèmes d'analyse vidéo, de technologie vidéo sur IP et de systèmes d'intégration de la gestion des données au point de vente. Elle a amené les solutions de sécurité traditionnelles au niveau supérieur en donnant la priorité à la R-D et en offrant continuellement des solutions de pointe. Ses marchés d'exportation sont l'Amérique du Nord, l'Europe, l'Asie et le Moyen Orient, y compris une vente importante en Syrie. La plus récente initiative d'i³ a été l'ajout du renseignement sur les marchés à sa gamme de produits. Cela comprend l'analyse des activités en magasin afin de fournir aux détaillants des tactiques de renseignement à des fins d'économie et d'avantages concurrentiels.



répondants de tous les secteurs faisant de la R-D ont fait état de dépenses moyennes en R-D correspondant à 16,9 pour cent du chiffre d'affaires en 2008 (contre 4,8 pour cent pour toutes les PME canadiennes ayant effectué de la R-D en 2005*). En comparaison, les répondants d'entreprises de TIC à rendement élevé faisant de la R-D ont fait état de dépenses moyennes en R-D correspondant à 23,4 pour cent de leur chiffre d'affaires en 2008.

Voici six exemples d'entreprises de TIC innovatrices performant au plus haut niveau qui ont lancé un nouveau produit ou service dans les trois dernières années.

* Source : Statistique Canada, Recherche et développement industriels : perspective (2007)

Keyscan Inc.

Important fabricant de systèmes de gestion du contrôle d'accès et d'appareils de communication qui commandent électroniquement les ascenseurs et les portes, Keyscan Inc. est reconnue dans le secteur de la sécurité. Établi à Whitby et disposant d'un réseau de revendeurs dans les trois Amériques, au Royaume-Uni et en Europe, ce fabricant de systèmes de contrôle d'accès, le plus prospère au Canada et l'un des 10 premiers aux États-Unis, affiche une croissance supérieure à celle de nombreux concurrents depuis ses débuts en 1984. L'entreprise attribue son succès à la R-D, au lancement de nouveaux produits innovants et à sa position d'avant-garde sur les marchés. Parmi les exemples de virages de l'industrie, notons l'acceptation par les clients de l'accès infonuagique à leurs édifices. En réponse, Keyscan a lancé une solution accessible aux clients par Internet, qui permet le contrôle matériel du système à partir pratiquement de n'importe quel endroit, économisant temps et argent.



LPI Level Platforms Inc.

LPI Level Platforms Inc., d'Ottawa, est l'un des principaux fournisseurs de logiciels de gestion et de surveillance à distance. Fondée en 1999 à titre de fournisseur de services de gestion pour PME, elle a modifié sa stratégie en 2003 afin de miser sur son expertise en matière de services et de créer la prochaine génération de logiciels de gestion et de surveillance à distance. Level Platforms a lancé la première version de Managed Workplace pour les fournisseurs de services en 2004. L'amélioration continue (le personnel de R-D était passé de 5 à 30 employés en 2010) et la planification stratégique de lancement de produits (axée sur l'établissement de ses réseaux de distribution durant la dernière année) lui ont permis de croître et de prospérer sur les plans de l'innovation, de l'engagement envers la réussite de ses partenaires et de la pénétration du marché. Ayant remporté plusieurs prix, Level Platforms fait partie du Classement Technologie Fast 50 de Deloitte depuis 3 ans et a reçu le prix du leadership du secteur privé en technologies avancées de l'Alliance canadienne pour les technologies avancées (Alliance CATA).



qdata Inc.

L'une des principales entreprises d'intégration de la collecte de données en Amérique du Nord, qdata Inc. fournit du matériel de codification à barres, des systèmes de radiofréquence, des systèmes mobiles sans fil et des solutions d'intégration logicielle à plus de 4 000 clients en Amérique du Nord. Fondée en 1993, établie à Markham et ayant des bureaux régionaux de vente et de service à Edmonton, Winnipeg et Vancouver, elle compte des clients de nombreux secteurs – consommation, éducation, gouvernement, industrie, soins de santé, fabrication, sciences, technologies et transport – menant des activités à petite échelle ou faisant partie du Fortune 500. Ayant plus de 100 certifications de ses 25 partenaires, qdata se démarque en offrant tout ce dont un client peut avoir besoin, notamment le matériel et les logiciels, mais aussi des options telles que l'achat, la location, la réparation, le soutien, l'entretien et même un programme de rachat. Elle est également un chef de file en matière de soutien client, offrant une expertise technique continue et s'assurant que ses solutions suivent l'évolution des activités de ses clients.



Ressources

Gouvernement de l'Ontario

Ministère du Développement économique et du Commerce, Services consultatifs aux entreprises

Les Services consultatifs aux entreprises desservent les PME ontariennes fortement axées sur la croissance. Des conseillers dans 12 bureaux régionaux offrent une expertise qui englobe la planification d'entreprise, le financement, l'exportation et l'accès à un réseau de personnes, de ressources et de programmes visant à accroître l'innovation, la compétitivité et la rentabilité. Pour joindre un conseiller dans votre région, rendez-vous sur le site www.ontario.ca/economie et cliquez sur Petites et moyennes entreprises >> Développement d'une entreprise >> Parler aux spécialistes.

Ministère du Développement économique et du Commerce, Exportation Ontario

Vous songez à exporter? Vous vous préparez à l'exportation? À élargir vos marchés d'exportation? Les entreprises désireuses de prospérer sur le marché mondial doivent pouvoir être concurrentielles, s'adapter, innover et répondre aux attentes internationales. La Direction du commerce international offre des programmes et des services afin d'aider les PME ontariennes à devenir des exportateurs prospères. Pour connaître les programmes et les services d'aide à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies d'exportation internationale, consulter le site www.ontario.ca/economie >> Commerce international et investissement >> Exportation Ontario.

Ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario (MRI)

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à soutenir les activités ontariennes de recherche et d'innovation. Pour connaître les programmes s'adressant aux entreprises, consulter le site www.ontario.ca/innovation >> La recherche de financement? >> Entreprises.

Guide des programmes à l'intention des entreprises de l'Ontario

Ce Guide, qui répertorie les incitatifs fiscaux, les crédits d'impôt et les programmes gouvernementaux de soutien des entreprises, est mis en ligne gratuitement par le gouvernement de l'Ontario. Sa consultation rapide et facile vous aide à trouver les programmes auxquels vous pourriez être admissible. Comme le Guide est mis à jour régulièrement, il convient de le consulter périodiquement. Vous pouvez également vous abonner à un fil RSS qui transmet automatiquement les mises à jour. Pour le parcourir par catégorie, rendez-vous à l'adresse www.ontario.ca/fr/business_program/index.htm.

Aide financière

Accès aux marchés d'exportation (AME)

Ce programme de développement des marchés mondiaux été conçu pour aider les PME ontariennes à accéder aux marchés étrangers et à s'y développer. AME est une initiative de l'Ontario Chamber of Commerce qui bénéficie du soutien et du financement des gouvernements de l'Ontario et du Canada. Toute entreprise d'au moins cinq employés dont les ventes annuelles s'élèvent à 500 000 \$ ou plus peut recevoir une contribution couvrant jusqu'à 50 pour cent des coûts admissibles de développement des ventes à l'exportation, y compris les études de marché, les outils de marketing, les communications directes et la préparation de devis relatifs à des projets internationaux. Consulter le site www.exportaccess.ca.

Crédit d'impôt à l'innovation de l'Ontario (CIIO)

Ce crédit remboursable est offert aux entreprises qui effectuent de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) en Ontario. L'Agence de revenu du Canada (ARC) administre le programme pour le compte de l'Ontario dans le cadre du système fédéral d'impôt sur le revenu. Le CIIO correspond à 10 pour cent des dépenses admissibles de RS&DE. L'ensemble des dépenses de fonctionnement et 40 pour cent des dépenses en immobilisations sont admissibles. Pour en savoir plus, consulter le site <http://www.rev.gov.on.ca/fr/credit/oitc/index.html>.

Exportation et développement Canada (EDC)

L'EDC est la société de crédit à l'exportation du Canada; elle offre des solutions de financement, d'assurance et de gestion du risque en vue d'aider les exportateurs et les investisseurs canadiens à élargir leurs activités à l'international. Près de 80 pour cent des clients d'EDC sont des PME. Pour en savoir plus sur la gamme de solutions de financement commercial d'EDC, consulter le site www.edc.ca.

Associations professionnelles et commerciales

Ontario Chamber of Commerce (OCC)

Célébrant 100 ans d'actions de promotion, l'OCC collabore étroitement avec les gouvernements, les syndicats, les milieux universitaires, les associations commerciales et autres groupes afin de renforcer l'économie ontarienne. L'OCC représente 60 000 entreprises dans l'ensemble de la province par l'intermédiaire de son réseau de chambres locales. Ses membres emploient quelque deux millions de personnes et produisent environ 17 pour cent du PIB ontarien. www.occ.on.ca

Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI)

L'ACTI est le porte-parole de l'industrie canadienne des technologies de l'information et des communications (TIC). La communauté d'entreprises de l'ACTI affiche des revenus totaux de 140,5 milliards de dollars, des investissements de 6 milliards de dollars en R-D, des exportations de 31,4 milliards de dollars et des dépenses d'immobilisations de 11,4 milliards de dollars, qui constituent la contribution annuelle du secteur des TIC à l'économie canadienne. www.itac.ca

Association canadienne des importateurs et exportateurs Inc. (I.E. Canada)

L'Association canadienne des importateurs et exportateurs Inc., maintenant appelée I.E. Canada, a été constituée en 1932 sous le régime fédéral à titre d'organisme sans but lucratif. L'Association représente les importateurs et exportateurs du secteur privé dans pratiquement tous les domaines. Elle compte plus de 800 membres au Canada et à l'étranger. Toute personne ou entreprise s'intéressant au commerce international peut en devenir membre. Pour obtenir des renseignements, consultez le site www.iecanada.com.

Recherche

Institute for Competitiveness and Prosperity (ICAP)

Cet institut indépendant mesure et surveille la compétitivité, la productivité et le progrès économique de l'Ontario comparativement aux provinces canadiennes et aux États américains. Financé par le gouvernement de l'Ontario, l'institut a pour mandat de partager directement ses conclusions de recherche avec le public. Les membres bénévoles de son groupe de travail sont des chefs de file dans leur domaine. Pour obtenir des renseignements et consulter les rapports, voir le site www.competeprosper.ca.

Lectures et perfectionnement pour les cadres

Magazine PROFIT

Après 25 années au service des entrepreneurs canadiens, le magazine PROFIT occupe une place importante auprès des entreprises en croissance, de leurs dirigeants et des sociétés impatientes de les servir. PROFIT offre des stratégies de croissance pratiques, des études de cas et un accès à des groupes de pairs qui aident les entreprises à grandir et à s'améliorer rapidement. www.profit.ca

Schulich School of Business, Université York, perfectionnement des cadres

Le Schulich Executive Education Centre offre des programmes de perfectionnement à plus de 10 000 cadres au Canada et à l'étranger. Ces programmes intègrent la théorie et la pratique, équilibrant le quantitatif et les compétences de gestion. Ils ont tous un contenu pertinent, présenté du point de vue de multiples intervenants. www.seec.schulich.yorku.ca

Remerciements

Le ministère du Développement économique et du Commerce désire remercier les chefs, les présidents et les propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME) prospères de l'Ontario, les experts et les auteurs de commentaires qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leur expérience et leurs points de vue pour la rédaction de ce rapport.

Profils des chefs d'entreprises

Paul Langen

Président

AFA Packaging Systems

Brampton

afasystemsinc.com

Ron Langen

Vice-président principal, Ventes et marketing

AFA Packaging Systems

Brampton

afasystemsinc.com

Felix Comeau

Président du conseil et chef de la direction

Alcohol Countermeasure Systems Corp.

Toronto

www.acs-corp.com

John Precious

Président

Indexable Cutting Tools

Welland

www.indexable.com

Duane Brown

Président et chef de la direction

Measurements International Ltd.

Prescott

www.mintl.com

Joerg Stieber

Président

Ontario Drive & Gear Limited

New Hamburg

www.argoatv.com

Edward Spink

Chef de la direction et administrateur

TurboSonic Technologies Inc.

Waterloo

www.turbosonic.com

Experts

Joy Nott

Présidente

Association canadienne des importateurs et exportateurs Inc. (I.E. Canada)

Toronto

www.iecanada.ca

Bernard Courtois

Président-directeur général

Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI)

Ottawa

www.itac.ca

Lisa Shepherd

Présidente

The Mezzanine Group

Toronto

www.themezzaningroup.com

Len Crispino

Président-directeur général

Ontario Chamber of Commerce

Toronto

www.occ.on.ca

Ian Portsmouth

Rédacteur en chef et éditeur associé

Magazine PROFIT

Toronto

www.canadianbusiness.com/profit_magazine

Dezső J. Horváth

Doyen

Schulich School of Business, Université York

Toronto

www.schulich.yorku.ca

Les innovateurs des TIC en vedette

C-COM Satellite Systems Inc.

Ottawa

www.c-comsat.com

CSDC Systems Inc.

Mississauga

www.csdcsystems.com

i³ International Inc.

Scarborough

www.i3dvr.com

Keyscan Inc.

Whitby

www.keysca.ca

LPI Level Platforms Inc.

Ottawa

www.levelplatforms.com

qdata Inc.

Markham

www.qdata.com

L'étude comparative

Le ministère du Développement économique et du Commerce (MDEC) offre le leadership nécessaire afin de promouvoir la croissance économique et la compétitivité de l'Ontario. La Division des petites et moyennes entreprises (PME) du MDEC prend fait et cause pour le monde ontarien des affaires et soutient le développement des PME le long d'un continuum de croissance vers la prospérité économique à long terme. La Direction des services consultatifs aux entreprises, qui relève de la Division des PME du MDEC, fournit des renseignements, des conseils et des services de consultation directs aux entreprises ontariennes en croissance dans les 12 bureaux régionaux du ministère. Elle examine aussi la compétitivité des entreprises et d'autres questions de développement économique touchant les PME en croissance. Son unité de compétitivité des entreprises a effectué l'étude présentée dans ce rapport.

Pour communiquer avec un conseiller de votre région, consultez le site

www.ontario.ca/economie >> **Petites et moyennes entreprises** >> **Développement d'une entreprise** >> **Parler aux spécialistes**

Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

RAPPORT 19

Les documents de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » étudient et font connaître les pratiques efficaces de leadership et de gestion des chefs de direction, des présidents et des propriétaires d'entreprises ontariennes innovatrices à rendement élevé.

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport,
veuillez envoyer un message électronique à ann.matyas@ontario.ca

Direction des services consultatifs aux entreprises du ministère du
Développement économique et du Commerce
56, rue Wellesley Ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E7

www.ontario.ca/economy

ISBN 978-1-4435-6589-9

