

Diversifier, diversifier, diversifier...

Une stratégie
de croissance
essentielle
pour les PME

Novembre 2015

Diversification et performance financière : une étroite corrélation

Le présent rapport a été inspiré par une question qui s'est posée lorsque les prix du pétrole ont atteint leurs plus bas niveaux depuis de nombreuses années au début de 2015 : quelle relation existe-t-il, le cas échéant, entre la diversification et la performance financière au sein des petites et moyennes entreprises?

Basé sur un sondage réalisé auprès de quelque 1 000 entreprises albertaines, ce rapport conclut qu'il y a une corrélation forte et favorable entre la diversification (en termes de produits et services, de régions ou de nombre de clients) et la réussite financière. Non seulement les entreprises les plus diversifiées sont-elles de loin les plus performantes, mais les entreprises qui sont quelque peu diversifiées ont aussi tendance à faire mieux que celles qui ne le sont pas du tout.

La diversification est indépendante de l'âge de l'entreprise, et favorablement associée à la performance financière, quelle que soit la taille de l'entreprise. En d'autres termes, la diversification est une stratégie que de nombreux entrepreneurs qui réussissent semblent utiliser dès le départ.



À PROPOS DE CE RAPPORT

Le présent rapport est basé sur un sondage réalisé en mars 2015 auprès d'entreprises établies en Alberta comptant entre 5 et 499 employés. Nous avons obtenu près de 1 000 réponses.

En Alberta, les petites et moyennes entreprises sont confrontées à des défis que n'ont pas les entreprises d'autres régions canadiennes. Ainsi, la forte dépendance de cette province au secteur de l'énergie signifie que la conjoncture économique est exceptionnellement sensible aux fluctuations des prix, par ailleurs volatils, d'un seul produit de base, à savoir le pétrole. La dégringolade des prix du pétrole à l'échelle mondiale met en évidence cette sensibilité depuis 18 mois.

Dans ce contexte, la Banque de développement du Canada a lancé une étude plus tôt cette année pour savoir si les entreprises établies en Alberta qui offrent une gamme de produits ou services à une clientèle diversifiée ont un avantage par rapport à celles qui ont une clientèle plus ciblée. La question à laquelle nous voulions répondre était la suivante : les entreprises plus diversifiées réussissent-elles mieux que les entreprises moins diversifiées, particulièrement dans les périodes de ralentissement?

Faits saillants

Dans l'ensemble

- > Quelle que soit leur taille, les entreprises même modestement diversifiées font mieux que les entreprises moins diversifiées. Les petites et moyennes entreprises qui sont diversifiées sur au moins deux aspects (par client, produit ou service, secteur, emplacement des marchés ou emplacement des lieux de travail) ont beaucoup plus de chance de réaliser de bons résultats financiers.
- > Les entreprises les plus diversifiées enregistrent, et de loin, la croissance la plus rapide en termes de revenus et de bénéfices. Si près de sept entreprises pleinement diversifiées sur dix ont affiché une croissance élevée de leurs revenus et de leurs bénéfices au cours des trois dernières années, moins de deux entreprises non diversifiées sur dix ont fait de même.
- > La diversification n'est pas liée à l'âge de l'entreprise. Les niveaux de diversification sont les mêmes chez les jeunes entreprises que chez les entreprises plus anciennes.

Par secteur

- > Dans le secteur des ressources, la réussite financière est fortement liée au fait d'avoir des clients dans plus d'une ville. De même, une faible dépendance à un client en particulier est le premier facteur prédictif de la confiance des entreprises du secteur envers leurs perspectives pour les 12 prochains mois, malgré le repli des marchés pétroliers.
- > Dans la construction, offrir plusieurs gammes de produits ou services est le premier facteur associé à une bonne performance financière. Comme dans le secteur des ressources, les entreprises du secteur de la construction qui ne dépendent pas fortement d'un client en particulier ont plus de chance d'être optimistes pour l'année à venir.
- > Dans la fabrication, les entreprises qui exportent sont de loin celles qui sont le plus susceptibles d'avoir enregistré une croissance rapide de leurs revenus et de leurs bénéfices.

Ce rapport contient les profils de cinq entreprises albertaines qui ont su élargir leurs horizons au-delà d'un seul produit, d'un seul marché ou d'un seul client, et en ont récolté les fruits. Des conseillers de BDC en Alberta ont aussi donné des conseils pratiques afin d'aider les petites et moyennes entreprises qui essaient de garder le cap dans une économie dépendante des ressources.

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1. Types de diversification | 2 |
| 2. Aperçu du sondage | 3 |
| 3. Conclusions de l'étude | 4 |
| 4. Conclusions par secteur | 13 |
| Ressources | 13 |
| Construction | 17 |
| Fabrication | 19 |
| Conclusion | 22 |
| Références | 23 |
| Annexe A : Méthodologie | 24 |
| Annexe B : Questionnaire du sondage | 25 |

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

© Banque de développement du Canada, 2015

| 888 INFO BDC | bdc.ca

La présente étude ne va pas jusqu'à affirmer que n'importe quel genre de diversification profite à n'importe quelle entreprise. Elle conclut toutefois que certains types de diversification sont fortement liés à la réussite dans certains secteurs. Elle suggère également qu'en règle générale, les petites et moyennes entreprises les plus diversifiées croissent plus vite que celles qui sont moins diversifiées.

Y a-t-il un lien entre diversification et performance de l'entreprise?

La diversification a déjà fait l'objet de nombreuses études. Dans le monde de la finance, on se souvient des travaux du prix Nobel d'économie Harry Markowitz au début des années 1950¹. Selon Markowitz et son ouvrage précurseur, communément appelé « théorie moderne du portefeuille », les portefeuilles d'investissement diversifiés surclassent les portefeuilles non diversifiés pour un niveau de risque équivalent. Par conséquent, en finance, tout le monde s'accorde généralement à dire que la diversification est bénéfique.

Dans le monde des affaires, des études ultérieures ont montré que la théorie moderne du portefeuille ne s'appliquait que de façon limitée aux entreprises. Concernant les grandes entreprises, plusieurs études ont conclu que celles qui sont quelque peu diversifiées en termes de produits et services, de secteurs ou de régions, font généralement mieux que celles qui sont moins diversifiées et que celles qui sont très diversifiées².

En d'autres termes, la diversification optimale pour les grandes entreprises – contrairement à la diversification optimale des portefeuilles – semble se trouver à un « point idéal » où les activités d'une entreprise ne sont ni trop concentrées ni trop dispersées. Par conséquent, un constructeur automobile aura plutôt intérêt à fabriquer d'autres types de véhicules que de se diversifier plus étroitement en offrant simplement une gamme de voitures plus étendue. Par ailleurs, se diversifier dans le secteur du transport sera en principe plus avantageux pour lui que de s'aventurer dans un secteur totalement différent.

Qu'en est-il des petites et moyennes entreprises, dont les contraintes organisationnelles diffèrent de celles des grandes? Pour ces entreprises, la diversification est sans conteste un enjeu plus complexe, qui a cependant été moins étudié. D'abord, les petites entreprises sont parfois beaucoup plus exposées à certains risques que les grandes entreprises. Ainsi, dans certains secteurs, les petites et moyennes entreprises sont souvent plus dépendantes d'un seul client important. Ces secteurs, qui incluent les ressources naturelles et l'aérospatial, sont généralement caractérisés par quelques gros acteurs au sommet de la chaîne d'approvisionnement. Un autre grand risque est celui de n'offrir qu'une gamme de produits ou services, même si la clientèle est diversifiée.

Certaines petites et moyennes entreprises sont toutefois diversifiées, et la diversification n'est pas simplement fonction de la taille ou de l'âge. Selon notre sondage, certaines petites entreprises décident très tôt que la diversification est importante. De même, si les entreprises très diversifiées sont en moyenne (comme on peut s'y attendre) plus grandes que les entreprises non diversifiées, il y a une corrélation positive entre la diversification et la performance financière quelle que soit la taille de l'entreprise.

¹ Voir H. MARKOWITZ, Portfolio Selection, *The Journal of Finance*, 1952.

² Voir, par exemple :

- R. GRANT, A. JAMMINE et H. THOMAS, Diversity, Diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies 1972-84, *Academy of Management Journal*, 1988.
- M. LUBATKIN et S. CHATTERJEE, Extending Modern Portfolio Theory Into the Domain of Corporate Diversification: Does It Apply?, *Academy of Management Journal*, 1994.
- T. ZAHAVI et D. LAVIE, Intra-Industry Diversification and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 2013.

TYPES DE DIVERSIFICATION

Pour une petite entreprise, que signifie être diversifiée? Le présent rapport examine cinq types de diversification liés à des risques très courants auxquels sont exposées les petites entreprises :

- > **Forte dépendance à un seul client, à tel point que la perte de ce client aurait un effet majeur sur toute l'entreprise**³. Dans cette étude, les entreprises « diversifiées en termes de clients » sont définies comme celles qui ne sont pas exposées à ce risque. La répartition de leurs ventes est suffisamment diversifiée, de sorte que la perte de leur client même le plus gros n'aurait pas sur elles un effet trop dommageable.
- > **Concentration de toutes les ressources de l'entreprise sur une seule gamme de produits ou de services**. On appelle aussi parfois ce risque le « risque d'obsolescence », c'est-à-dire le risque que les produits ou services de l'entreprise ne soient plus commercialisables en raison des modes ou de l'apparition de nouvelles technologies. Dans cette étude, les entreprises « diversifiées en termes de produits ou services » sont définies comme les entreprises qui se sont protégées contre ce risque en offrant au moins deux grandes gammes de produits ou services⁴.
- > **Activités dans un seul secteur**. Le sort de ces entreprises est lié au secteur dans lequel elles évoluent, ce qui les expose au risque que l'activité de ce secteur se contracte soudainement ou, pire, décline à long terme. Dans cette étude, les entreprises « diversifiées en termes de secteurs » sont celles qui exercent leurs activités dans au moins deux secteurs, atténuant ainsi ce risque.
- > **Clients tous situés dans la même ville**. Comme elles sont présentes sur un marché limité géographiquement, ces entreprises ont tendance à enregistrer, à long terme, des résultats qui reflètent ceux du marché où elles exercent leurs activités, sans plus. Dans cette étude, les entreprises « diversifiées en termes de régions » sont celles qui ont des clients réguliers dans au moins deux villes et qui sont donc moins exposées au risque géographique⁵.
- > **Activités à un seul emplacement**. Si leurs clients ne sont pas nécessairement tous situés dans la même région, ces entreprises subissent généralement la contrainte d'une forte dépendance à un seul emplacement que ce soit pour leurs bureaux ou leur usine, la circulation des piétons (pour les détaillants par exemple) et la main-d'œuvre qualifiée. Dans cette étude, les entreprises « diversifiées en termes de lieux d'affaires » sont celles qui exercent leurs activités dans au moins deux villes et sont donc moins exposées à ces risques.

³ BDC, *Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires*, 2014.

⁴ Pour une discussion sur le rôle de la diversification des produits et de la diversification géographique parmi les grandes entreprises, voir M. HITT, R. HOSKISSON et H. KIM, *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*, *Academy of Management Journal*, 1997.

⁵ Des analyses supplémentaires sont effectuées au niveau du pays pour les deux types de diversification géographique.

2. APERÇU DU SONDAGE

Le sondage a été réalisé par téléphone en mars 2015 par Nielsen Consumer Insights (voir l'Annexe A pour une description complète des méthodes employées). Il ciblait des entreprises établies en Alberta depuis au moins trois ans et comptant entre 5 et 499 employés. Les entreprises de tous les secteurs, à l'exception de ceux de l'administration publique et des services publics, pouvaient participer. Au total, 998 réponses complètes ont été reçues.

Les répondants sont groupés en sept grands secteurs (le questionnaire complet se trouve à l'Annexe B) :

| | |
|--|--|
| Ressources | <ul style="list-style-type: none">- Agriculture, foresterie, chasse et pêche- Exploitation minière, pétrole et gaz (y compris les services de soutien) |
| Commerce, hébergement et services de restauration | <ul style="list-style-type: none">- Hébergement et services de restauration- Commerce de détail- Commerce de gros |
| Services professionnels | <ul style="list-style-type: none">- Technologies de l'information et des communications (TIC)- Services professionnels, scientifiques et techniques- Finance, assurances, services immobiliers et de location à bail |
| Fabrication | <ul style="list-style-type: none">- Fabrication |
| Construction | <ul style="list-style-type: none">- Construction |
| Éducation et soins de santé | <ul style="list-style-type: none">- Soins de santé et assistance sociale- Services éducatifs (tiré de la catégorie « autre » du questionnaire)- Services aux enfants (tiré de la catégorie « autre » du questionnaire) |
| Autre | <ul style="list-style-type: none">- Transport et entreposage- Arts et divertissements (tiré de la catégorie « autre » du questionnaire)- Autres services (tiré de la catégorie « autre » du questionnaire)- Autre |

3. CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

Les résultats du sondage suggèrent que certains types de diversification sont beaucoup plus courants que d'autres parmi les petites et moyennes entreprises de l'Alberta (diagramme 1).

La majorité des entreprises disent qu'elles sont diversifiées en ce qui concerne les points suivants :

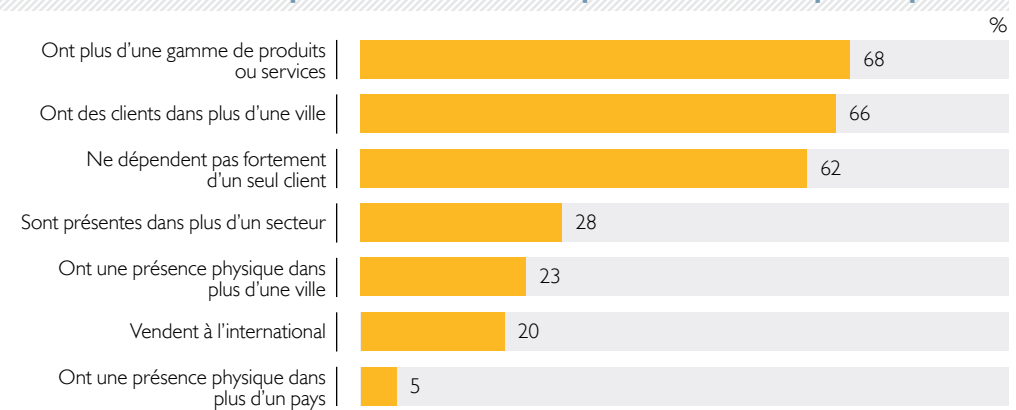
- > offre d'une gamme de produits ou de services;
- > clients dans plusieurs villes; ou
- > absence de dépendance à un seul client.

Par contre, la plupart des entreprises ne sont pas diversifiées en ce qui concerne les points suivants :

- > activités dans plusieurs secteurs;
- > présence physique dans plusieurs villes; ou
- > ventes à l'international.

S'il est encourageant de constater que la majorité des entreprises albertaines sont diversifiées sur au moins un aspect, on observe par ailleurs que la proportion des entreprises exposées aux risques, même les plus élémentaires, est importante. Notre étude estime qu'environ un tiers des entreprises albertaines offrent une seule gamme de produits ou services et qu'environ quatre sur dix dépendent fortement d'un seul client important.

Diagramme 1 : Degré de diversification des petites et moyennes entreprises en Alberta. Proportion des entreprises qui...



Le type et l'étendue de la diversification varient beaucoup d'un secteur à l'autre. Par exemple, la plupart des détaillants sont diversifiés en termes de produits et de clients, tandis que les entreprises des ressources et les entreprises de services professionnels ont tendance à être beaucoup plus diversifiées du point de vue géographique. Ces tendances sectorielles rendent difficile toute généralisation, à l'échelle de notre échantillon, concernant un type en particulier de diversification. Malgré tout, nous pouvons tirer trois conclusions importantes concernant la diversification des petites entreprises en Alberta :

- Quelle que soit leur taille, les entreprises diversifiées obtiennent de meilleurs résultats financiers.** C'est peut-être la conclusion la plus importante de ce sondage : il y a une corrélation entre diversification, même modeste, et performance financière supérieure pour les petites et moyennes entreprises. Selon les résultats de notre sondage, les petites entreprises qui se sont diversifiées au moins sur deux aspects ont plus de chance de générer une croissance annuelle moyenne rapide de leurs revenus et de leurs bénéfices (diagrammes 2 et 3). Chez les moyennes entreprises, la diversification est un facteur prédictif encore plus révélateur de la performance financière : parmi les entreprises diversifiées sur moins de deux aspects, aucune n'indique que la croissance de ses revenus est élevée (diagramme 4).

Diagramme 2 : Les petites entreprises diversifiées (de 5 à 99 employés) sont beaucoup plus susceptibles d'enregistrer une croissance rapide de leur part de marché

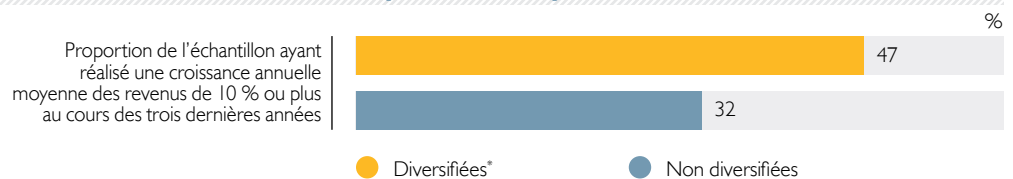


Diagramme 3 : Les petites entreprises diversifiées sont également beaucoup plus susceptibles d'enregistrer une croissance rapide de leurs bénéfices

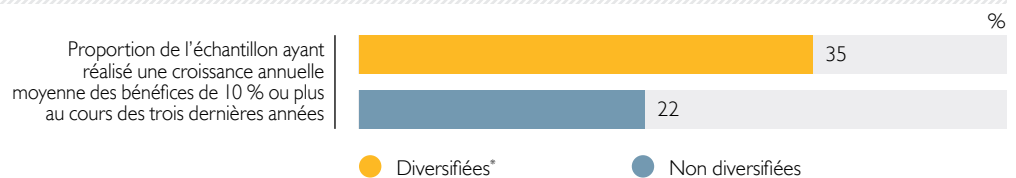
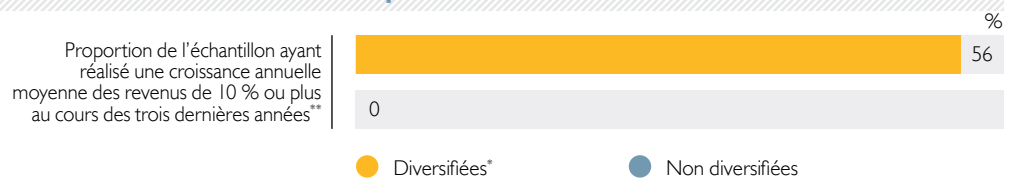


Diagramme 4 : Toutes les moyennes entreprises (de 100 à 499 employés) à croissance rapide sont au moins modestement diversifiées



* Définies comme diversifiées sur au moins deux aspects

** Statistiquement significatif à 10 %



MIQUELON METER SERVICES DÉPLOIE SES AILES

Blake Patras, président de Miquelon Meter Services, un fabricant d'équipement de mesure des gaz et des liquides établi à Edmonton, sait ce qu'est la diversification à l'international. « Selon nos derniers chiffres, près de 50 % de nos ventes sont réalisées en dehors du Canada, explique-t-il. Et pas seulement aux États-Unis. » En fait, le marché le plus en croissance de Miquelon est l'Asie du Sud-Est, où M. Patras passe beaucoup de temps pour développer ses affaires.

« Il faut être très persévérant et se rendre souvent là-bas pour trouver de nouveaux clients, dit-il, mais nous avons réussi à créer des liens d'affaires dans tous les pays où j'ai été, et nous avons ainsi pénétré autant de nouveaux marchés. » Selon M. Patras, personne ne devrait imaginer que faire des affaires à l'étranger est facile, mais il considère que la diversification internationale est un incontournable pour la croissance de Miquelon. « On ne peut pas croître indéfiniment sur un marché donné, constate-t-il, et conquérir de nouveaux marchés est une très bonne façon de soutenir la croissance à long terme. »

Quels sont les secrets de sa réussite internationale? M. Patras souligne qu'il a été très important de s'associer aux missions commerciales des gouvernements provincial ou fédéral et à Exportation et développement Canada. « Les entreprises doivent se préparer et aller chercher toute l'aide disponible pour se diversifier géographiquement. Toutes les initiatives fédérales et provinciales vous faciliteront grandement le travail. »

Pour plus d'information sur Miquelon Meter Services, visitez www.miquelonmeter.com.

2. **Dans l'ensemble, les entreprises les plus diversifiées sont les plus performantes.** Une nette relation se dessine entre performance financière et degré de diversification, les différences les plus marquées étant entre les entreprises qui sont le plus diversifiées et celles qui sont le moins diversifiées (diagrammes 5 et 6). Si près de sept entreprises pleinement diversifiées sur dix indiquent avoir réalisé une croissance des revenus élevée au cours des trois dernières années, moins de deux entreprises non diversifiées sur dix ont indiqué la même chose.

Diagramme 5 : Les entreprises les plus diversifiées sont les plus performantes en ce qui concerne la croissance de la part de marché

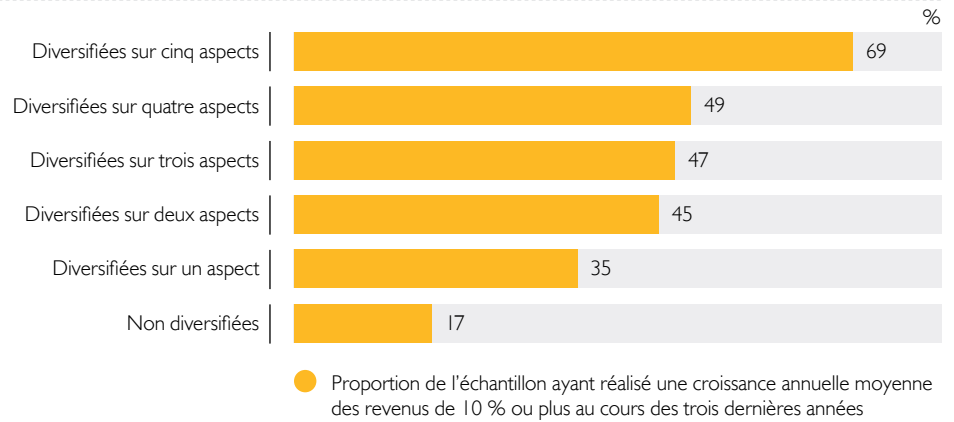
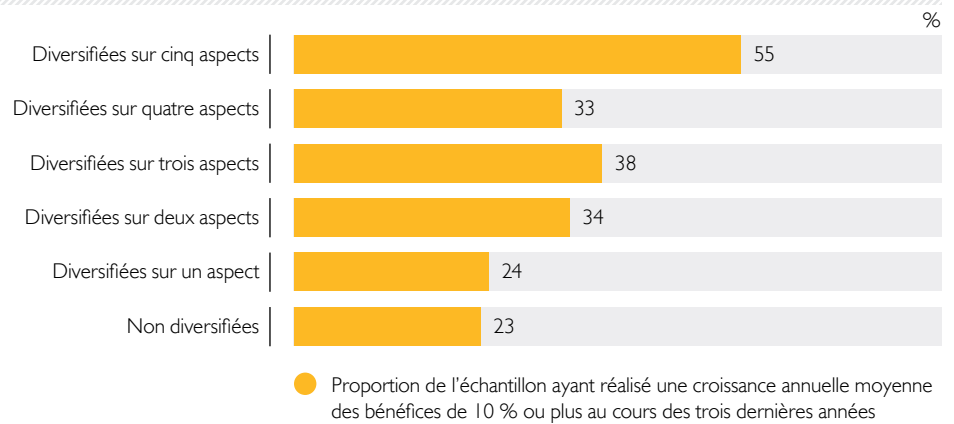
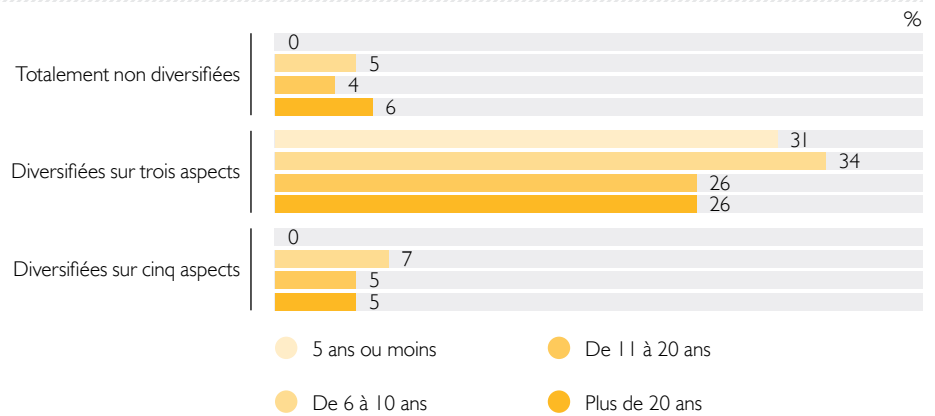


Diagramme 6 : De même, les entreprises les plus diversifiées ont enregistré la croissance des bénéfices la plus élevée



3. **Les niveaux de diversification sont les mêmes chez les jeunes entreprises que chez les entreprises plus anciennes.** Étonnamment, l'âge n'est pas un facteur statistiquement significatif pour déterminer le degré de diversification des entreprises. La cohorte dans laquelle les entreprises sont le plus susceptibles d'être diversifiées sur chacun des cinq aspects est celle des « 6 à 10 ans ». Le groupe des « plus de 20 ans » est plus susceptible d'être diversifié sur seulement deux aspects. Si la cohorte relativement petite des « 5 ans ou moins » ne contenait aucune entreprise pleinement diversifiée, elle n'en contenait par ailleurs aucune qui était non diversifiée. Quoiqu'il en soit, les différences entre les groupes d'âge étaient surtout petites et non significatives statistiquement (diagramme 7). En bref, les jeunes entreprises semblent être autant diversifiées que les entreprises plus anciennes, ce qui suggère que c'est l'état d'esprit de chaque entrepreneur qui est essentiel.

Diagramme 7 : L'âge de l'entreprise et le degré de diversification ne sont pas liés





COMMENT SUPREME MEN'S WEAR SE DISTINGUE DE SES CONCURRENTS

On le sait : Internet a bouleversé le commerce de détail. Les consommateurs peuvent tout acheter ou presque en ligne. Conséquence : vendre des biens de consommation conventionnels à profit, comme l'ont fait les détaillants depuis des générations, est devenu de plus en plus difficile.

Comment Supreme Men's Wear, détaillant de vêtements pour hommes haut de gamme établi à Calgary depuis près de 70 ans, a-t-il surmonté ces obstacles et continué à prospérer? Le propriétaire de l'entreprise, Darren Biedermann, attribue en grande partie son succès à deux choses. D'abord, Supreme offre une gamme de produits de luxe qu'on ne trouve nulle part ailleurs et n'est pas en concurrence avec le même marché de masse que les autres détaillants. Ensuite, Supreme produit deux marques exclusives : Supreme et Biedermann. Les deux sont exclusivement faites au Canada, et la croissance de leurs ventes est telle qu'elles représentent aujourd'hui près du tiers des revenus de Supreme.

« La diversification des produits et services constitue notre véritable avantage concurrentiel, explique M. Biedermann, qui avait anticipé l'intensification de la concurrence entre les détaillants vendant des produits de masse il y a des années. Les grands magasins commencent lentement à tous se ressembler. Nous voulons que nos clients se démarquent. »

Pour s'assurer que son entreprise continue d'offrir une forte proposition de valeur, M. Biedermann fait de grands efforts pour cultiver un style original. « Je m'entoure de gens très passionnés, dit-il, et notre objectif est d'offrir à nos clients de l'originalité par rapport aux tendances prévisibles de notre industrie. Nous existons depuis 1948, mais il est fondamental que Supreme reste à l'avant-garde de la mode. »

Quelle est la prochaine étape pour Supreme? « Nous voulons renforcer nos activités de fabrication et bien sûr de commerce électronique, répond M. Biedermann. En ce moment, nous vendons une ligne de vêtements de luxe qui a beaucoup de succès et que d'autres détaillants seraient prêts à vendre également. J'ai toujours voulu mettre mon nom sur les plus belles chemises de la planète et, aujourd'hui, elles sont fabriquées avec fierté ici, au Canada. Nous développons aussi le magasin en ligne de Supreme, et nous nous rapprochons du lancement tous les jours. Je crois que le commerce électronique est essentiel pour l'avenir de tous les détaillants. »

Pour plus d'information sur Supreme Men's Wear, visitez www.suprememenswear.com.

Stratégies pour les petites et moyennes entreprises

Il est rare que la stratégie d'une entreprise atteigne simultanément les objectifs de baisse des risques et de hausse de la croissance. La diversification est une exception, mais il peut être difficile de savoir quand et où la mettre en œuvre. Les conseillers de BDC à Calgary ont les conseils suivants à offrir aux propriétaires d'entreprise sur l'établissement d'une stratégie de diversification :

- > **Tirez parti des forces de l'entreprise.** Lorsqu'ils veulent diversifier leur entreprise, les entrepreneurs doivent commencer par se demander si leur diversification va créer des synergies. Leurs actifs existants, comme les bureaux, les bâtiments, les machines ou les employés, peuvent-ils être utilisés à d'autres fins sans entraîner des coûts supplémentaires? La stratégie de diversification fait-elle en sorte que l'entreprise tire parti de compétences qu'elle a déjà acquises?
- > **Comblez les lacunes.** Les entrepreneurs doivent constamment tester leur entreprise. Que se passerait-il si elle perdait son principal client? Si un choc économique ou une nouvelle technologie perturbatrice affectait la demande pour un produit ou un service en particulier? L'entreprise peut-elle se protéger des plus grands risques auxquels elle est exposée? Les solutions peuvent être faciles à trouver – elles peuvent être aussi simples que gagner quelques clients de plus ou adapter un produit ou service existant.
- > **Assurez-vous que les ressources financières peuvent soutenir les activités existantes.** Une bonne stratégie de diversification doit faire en sorte que les activités existantes ne soient pas compromises. La diversification peut prendre beaucoup de formes, et les entrepreneurs doivent privilégier les options les moins coûteuses et les moins compliquées. Il est possible de conquérir de nouveaux marchés grâce à des changements relativement mineurs à des produits ou services existants. De même, la facilité de faire des affaires sur des marchés étrangers varie beaucoup d'un marché à l'autre : pensez attentivement dès le départ au temps, à l'argent et à toutes les ressources nécessaires.

Le sondage incluait des questions dont l'objectif était de découvrir pourquoi certaines entreprises ont choisi la diversification et d'autres non. On a ainsi demandé aux entreprises qui sont diversifiées sur au moins deux aspects les raisons de cette diversification et à celles qui ne sont pas diversifiées pourquoi elles ne l'étaient pas davantage.

Comment les entreprises décident-elles de se diversifier?

Pourquoi certaines entreprises sont diversifiées...

Les deux raisons les plus courantes de la diversification sont la « croissance » (25 %) et la « survie » (11 %) sur l'ensemble de l'échantillon. Bien que cela ne soit pas toujours significatif statistiquement, on observe une tendance intéressante au niveau des secteurs sur l'importance respective de chaque raison. La « croissance » est la première réponse dans les secteurs ayant une concentration élevée de clients relativement petits, comme le commerce, l'hébergement et les services de restauration et les services professionnels. Par contre, la « survie » est plus citée dans les secteurs où les clients potentiels sont très grands mais peu nombreux, comme les ressources, l'éducation et les soins de santé.

Une explication possible est que, dans les secteurs ayant quelques gros clients, les petites et moyennes entreprises estiment qu'elles doivent offrir une gamme plus étendue de produits et services pour demeurer concurrentielles. Dans les secteurs où les clients sont petits mais très nombreux, la diversification n'est pas considérée comme un moyen de survie, mais simplement comme une façon d'aller chercher de nouveaux marchés.

... et d'autres non

Les raisons les plus courantes pour lesquelles les entreprises ne se diversifient pas sont de loin les suivantes : elles n'en ont « pas besoin » ou elles n'ont « pas d'intérêt » (27 %); des raisons comme le « manque de fonds » sont relativement peu citées (8 %). Compte tenu de ces réponses, nous espérons que les conclusions de notre rapport inciteront au moins quelques entrepreneurs à réévaluer les avantages possibles, pour la croissance et l'atténuation des risques, de l'élargissement de leur clientèle ou du développement de nouvelles gammes de produits ou services.



REMUER CIEL ET TERRE : W.A. GRAIN & PULSE SOLUTIONS

W.A. Grain & Pulse Solutions a commencé il y a à peine huit ans comme une installation de traitement pour un seul produit (les pois) destiné à l'exportation. Elle a depuis pris une expansion fulgurante.

L'entreprise exploite aujourd'hui quatre installations de traitement et expédie une gamme très diversifiée de produits agricoles. Elle exporte dans pas moins de 22 pays, est présente dans trois provinces et continue de croître.

Comment W.A. Grain a-t-elle pu réaliser une telle croissance? En partie parce qu'elle s'est diversifiée de toutes les façons possibles et imaginables.

« Morceler nos risques et être présent dans une grande zone géographique limite notre exposition au risque, explique Chris Chivilo, président de W.A. Grain. Et comme nous sommes bien diversifiés, si un produit ou une région traverse une mauvaise passe, nous nous concentrons sur d'autres cultures ou régions pour maintenir nos volumes. »

En d'autres termes, si la diversification peut limiter le risque global de l'entreprise, elle peut aussi être utilisée pour prendre de l'expansion. Aujourd'hui, W.A. Grain cherche à compléter sa gamme de produits agricoles conventionnels avec des produits santé. « Le marché des produits organiques et sans gluten, entre autres, est en pleine croissance, remarque M. Chivilo, et cela va nous permettre de ne plus être axés seulement sur les produits agricoles traditionnels. »

M. Chivilo a d'ailleurs un conseil à donner aux autres entreprises : « Surtout, étudiez bien votre nouveau marché potentiel pour vous assurer que c'est le bon choix pour votre entreprise. Avant de décider de nous diversifier dans les produits santé, nous avons commandé une étude de faisabilité qui a dressé la liste des principaux marchés, clients, pays et produits achetés actuellement par les gens. Elle nous a donné la confiance et l'information dont nous avons besoin avant d'aller plus loin. »

Pour plus d'information sur W.A. Grain & Pulse Solutions, [visitez www.wagrains.ca](http://www.wagrains.ca).

4. CONCLUSIONS PAR SECTEUR

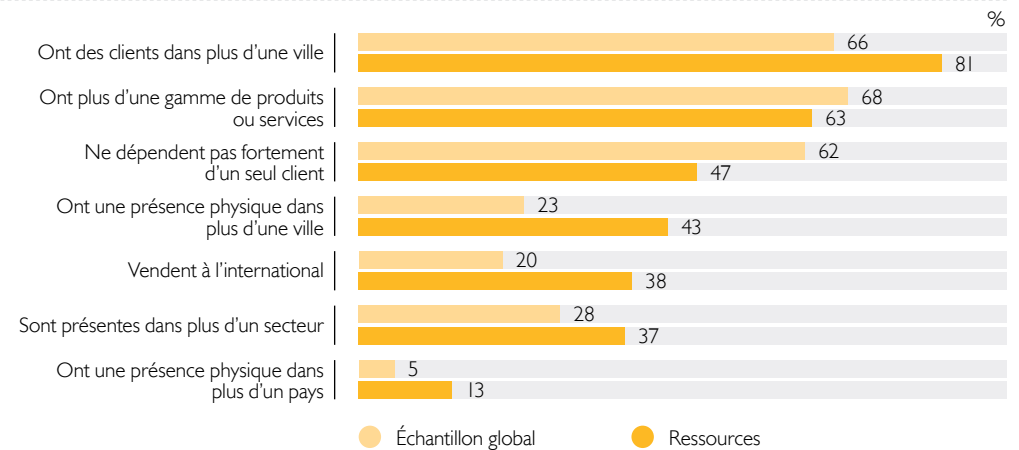
Certains des résultats les plus révélateurs du sondage concernent trois secteurs de l'économie albertaine.

Ressources

Le secteur des ressources comprend l'énergie mais aussi l'agriculture, les mines et la foresterie. Les entreprises de ce secteur offrent généralement des produits très standardisés.

D'après les résultats du sondage, les entreprises albertaines du secteur des ressources sont beaucoup plus susceptibles d'avoir des clients dans différentes villes et différents pays, mais plus de la moitié sont très dépendantes d'un seul client important (diagramme 8). Elles figurent aussi parmi les plus susceptibles d'offrir une seule gamme de produits ou services. Près d'une sur quatre dépend d'un seul client et d'une seule gamme de produits ou services.

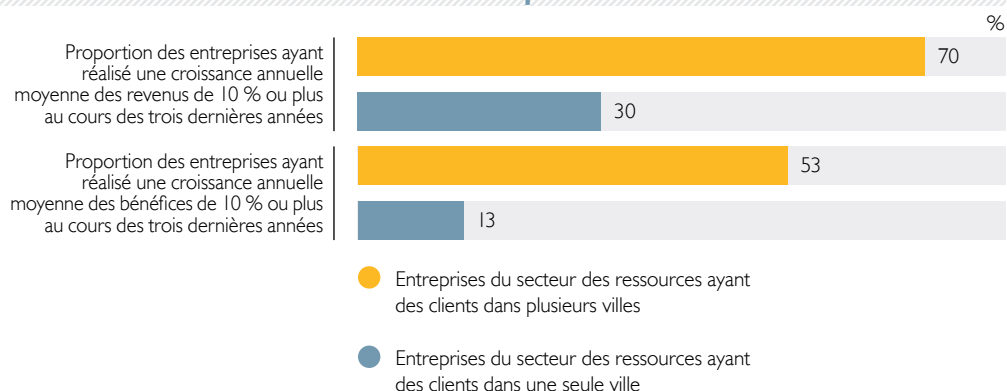
Diagramme 8 : Les entreprises du secteur des ressources figurent parmi les plus diversifiées sur le plan géographique, mais plus de la moitié dépendent d'un seul client important pour survivre



Diversification et performance dans le secteur des ressources

Le type de diversification le plus lié à une solide performance financière n'est pas le nombre de clients ni de gammes de produits ou services, même si beaucoup d'entreprises du secteur des ressources semblent exposées à des risques dans ces domaines. C'est en fait la répartition des clients par ville qui semble le principal facteur prédictif de la réussite (diagramme 9).

Diagramme 9 : Avoir des clients dans plusieurs villes est le principal facteur prédictif de la croissance rapide des revenus et des bénéfices des entreprises du secteur des ressources



Les entreprises du secteur des ressources qui dépendent peu d'un seul client sont les plus optimistes quant à leurs perspectives pour les 12 prochains mois. Celles qui ont une clientèle bien diversifiée sont environ deux fois plus susceptibles de donner une note de sept ou plus sur dix à leurs perspectives (diagramme 10). Comme le sondage a été réalisé en pleine dégringolade des marchés du pétrole, la diversification de la clientèle peut être un meilleur facteur prédictif de la stabilité en temps de crise qu'un facteur prédictif de la croissance en période d'essor économique.

Diagramme 10 : L'absence de dépendance à un seul client important est le principal facteur prédictif de l'optimisme dans le secteur des ressources





COMMENT BIRCH MOUNTAIN ENTERPRISES A ÉLARGI SA CLIENTÈLE

« **N**ous avons accru le nombre de nos gros clients, car nous avons vu que la région était en pleine croissance », raconte Chris Wilson, chef de la direction de Birch Mountain Enterprises, une entreprise autochtone de services pétroliers de Fort McKay, en Alberta. En dix ans, le parc de véhicules de Birch Mountain est passé d'un seul camion à 100 camions de gros tonnage qui œuvrent au service de plusieurs grandes entreprises des sables bitumineux.

« Notre parc s'est agrandi grâce à la réputation que nous avons acquise auprès des petits acteurs de la région, et c'est ce qui nous a permis de devenir assez gros pour que les grandes entreprises daignent nous considérer, poursuit M. Wilson. Et quand nous avons décroché notre premier vrai gros client, nous avons tout fait pour bâtir une solide réputation auprès de lui. La réputation et l'expérience sont ce qui vous permet d'élargir votre clientèle avec succès. »

Selon M. Wilson, le plus grand avantage de la diversification, c'est la réduction des risques. « Il faut du temps pour avoir plusieurs gros clients et plusieurs contrats à long terme, dit-il, et la concurrence est féroce. Mais une fois que vous les avez, vous envisagez l'avenir avec un peu plus de sécurité. »

Birch Mountain prévoit continuer à se diversifier, géographiquement et dans de nouveaux services et secteurs. Mais si M. Wilson croit que la diversification est cruciale, il prévient que ce n'est pas facile et qu'il faut un engagement direct très important de la direction.

« En tant que propriétaire ou exploitant, vous devez être impliqué dans tout ce que vous démarrez, explique-t-il, et il faut que vous y trouviez votre compte d'excitation. Vous ne pouvez pas simplement embaucher des gens pour développer les idées géniales. »

Pour plus d'information sur Birch Mountain Enterprises, visitez www.bmel.ca.

Stratégies de diversification de la clientèle dans le secteur des ressources

Le plus grand défi auquel font face de nombreuses petites et moyennes entreprises du secteur des ressources pour élargir leur clientèle est de gérer plusieurs contrats, surtout quand ils sont gros. Voici des suggestions de conseillers de BDC :

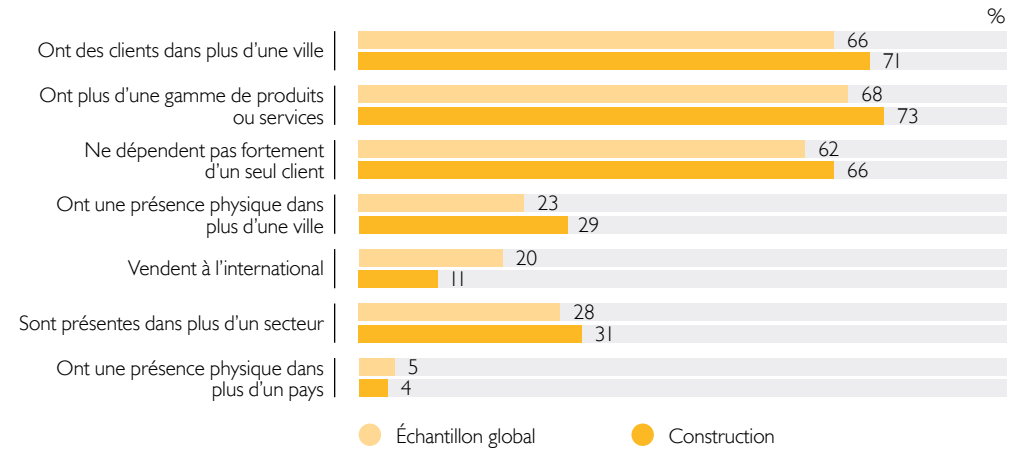
- > **Les petits contrats sont souvent la façon la plus efficace de se diversifier.** Obtenir des gros contrats peut prendre du temps et coûter cher. Il est généralement plus facile de décrocher des petits contrats, surtout avec des nouveaux clients. Prendre de l'expansion progressivement grâce à de petits contrats permet aussi à une entreprise de gérer plus efficacement sa croissance.
- > **L'objectif de la diversification n'est pas seulement de croître, mais aussi de gérer le risque⁶.** En règle générale, un seul client important ne devrait pas représenter plus de 20 % du revenu total d'une entreprise du secteur des ressources. Il peut être difficile de respecter cette limite, mais des stratégies éprouvées incluent la recherche de nouvelles relations avec les principaux directeurs de projet ou de l'approvisionnement, l'élargissement de la gamme de produits ou services offerte et la sous-traitance pour des entreprises qui fournissent les mêmes services à une plus grande échelle.
- > **Les nouvelles relations ne doivent pas nuire aux relations existantes.** Il n'est pas rare que des entreprises du secteur des ressources se dispersent trop lorsqu'elles tentent de croître, surtout si elles essaient de décrocher des gros contrats. Cela peut avoir des effets plus défavorables que favorables sur la clientèle existante. Une façon de gérer ce risque est d'évaluer le niveau de confiance au sein de l'entreprise. En d'autres termes, la direction estime-t-elle que les activités existantes peuvent être maintenues pendant que la clientèle s'élargit? Si ce n'est pas le cas, il est probablement trop tôt pour partir à la chasse aux gros contrats.

⁶ Selon BDC (2014), près d'une petite entreprise sur six a éprouvé des difficultés financières après avoir perdu un seul client important.

Construction

Deuxième secteur d'activité en importance en Alberta, la construction joue un rôle clé dans l'économie de la province. Elle obtient des bons scores sur tous les aspects de la diversification, à l'exception de la diversification internationale – lieux de travail et clients (diagramme 11).

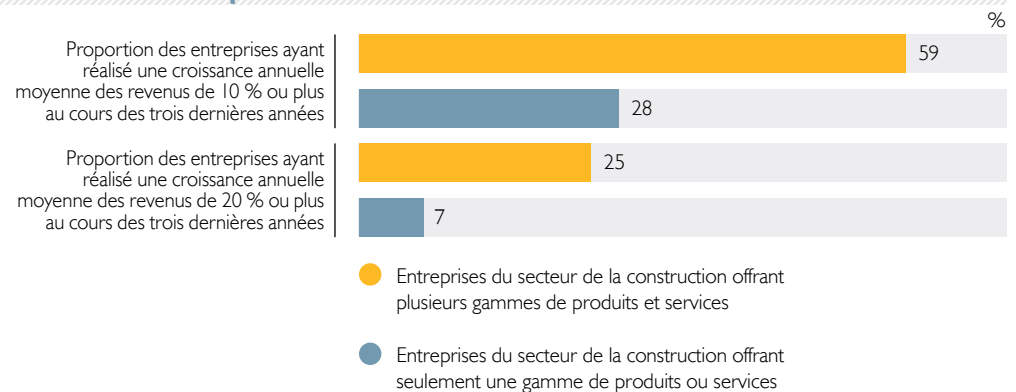
Diagramme 11 : Comparativement à d'autres entreprises de l'Alberta, les entreprises de la construction sont plus diversifiées sur tous les aspects, sauf pour la présence internationale



Diversification et performance dans le secteur de la construction

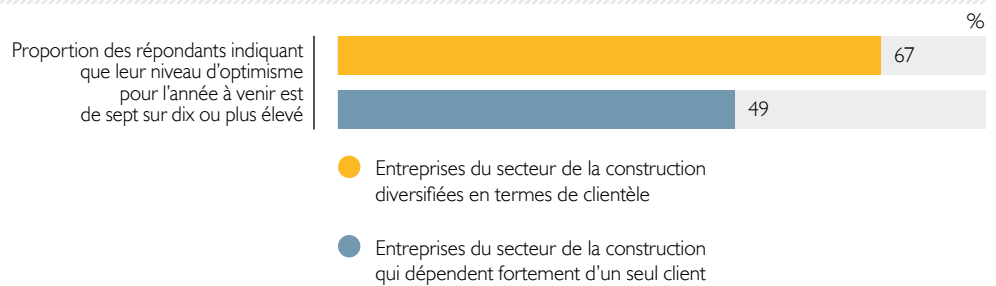
Les entreprises du secteur de la construction ayant plusieurs gammes de produits ou services obtiennent, et de loin, les meilleurs résultats financiers (diagramme 12). De plus, comme pour les entreprises du secteur des ressources, les entreprises de la construction ayant plusieurs gros clients sont généralement plus optimistes concernant leurs perspectives pour l'année à venir (diagramme 13)⁷.

Diagramme 12 : Performance financière des entreprises du secteur de la construction selon la diversification de leurs produits ou services



⁷ A. ARCAND, M. BURT et T. CRAWFORD, Fuel for Thought: The Economic Benefits of Oil Sands Investment for Canada's Regions, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2012. Cette étude conclut que la construction a été le secteur le plus lourdement touché par les investissements dans le secteur du pétrole et du gaz en Alberta. De nombreuses entreprises des ressources et de la construction vivaient probablement une situation semblable au moment du sondage.

Diagramme 13 : Niveau d'optimisme parmi les entreprises du secteur de la construction diversifiées et non diversifiées en termes de clientèle



Stratégies de diversification des produits et services pour les entreprises du secteur de la construction

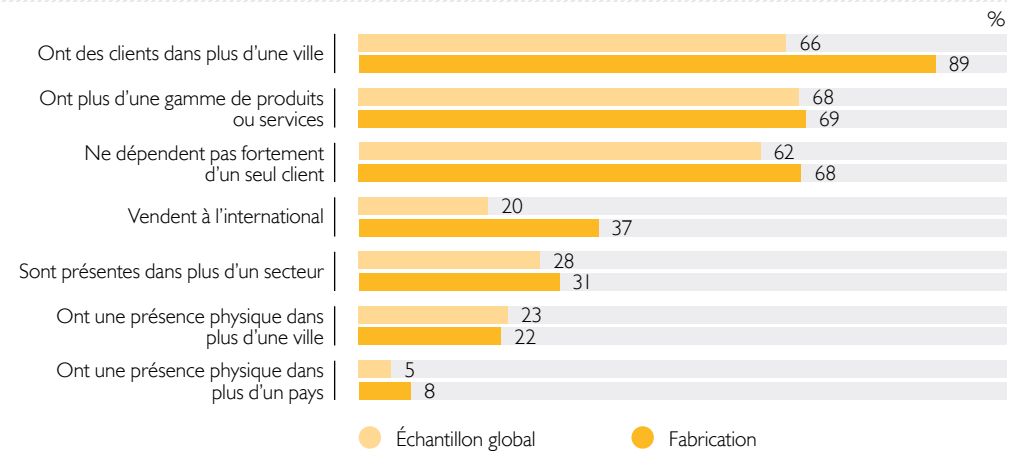
Les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs ont intérêt à élargir la gamme de leurs produits et services. Même les entreprises les plus grandes et les plus rentables du monde ont prouvé les avantages de la flexibilité liée à l'élargissement de la gamme des produits ou services qu'elles offrent. Il n'y a qu'à penser à l'acquisition de Minute Maid par Coca-Cola en 1960 ou à l'expansion d'Apple dans les produits et services musicaux au début des années 2000. Les entreprises dans le secteur de la construction peuvent réfléchir aux conseils suivants :

- > **Les meilleures stratégies de diversification sont basées sur les capacités organisationnelles et le capital humain existants.** Par conséquent, il est souvent plus logique d'envisager des gammes de produits et services que la direction connaît bien. Les liens au sein de l'industrie peuvent être utiles à cet égard. Les entreprises doivent aussi essayer d'utiliser les bâtiments, la machinerie, l'équipement et tout autre actif physique ou infrastructure existants pour soutenir les nouvelles gammes de produits. C'est aussi vrai des canaux de marketing et des sources d'approvisionnement déjà en place.
- > **Faire de la diversification un enjeu prioritaire lors d'un ralentissement des activités peut contribuer à conserver les ressources.** Pour minimiser les coûts de la diversification, il est généralement préférable de développer et de lancer les nouveaux produits ou services à des périodes où l'activité habituelle de l'entreprise est au ralenti.
- > **Trouver des partenaires.** La diversification est beaucoup plus facile avec un partenaire qui a aussi un intérêt à commercialiser le nouveau produit ou service. Les candidats possibles sont par exemple des entreprises de secteurs connexes, des universités et des écoles techniques qui veulent s'associer au développement du produit, ou des programmes ou agences des gouvernements qui offrent des subventions ou du financement pour ce développement.

Fabrication

La fabrication est le secteur le plus diversifié du point de vue géographique en Alberta et le plus diversifié dans l'ensemble selon les mesures utilisées dans le sondage (diagramme 14). Près de quatre répondants du secteur de la fabrication sur dix sont des exportateurs actifs, tandis que neuf répondants sur dix ont des clients dans d'autres régions du Canada.

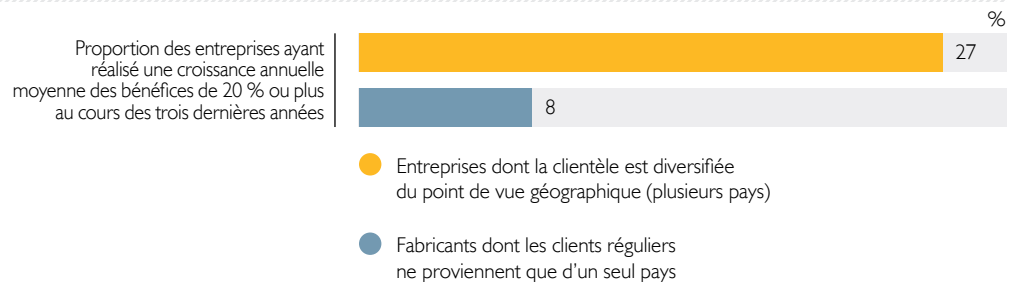
Diagramme 14 : Les entreprises du secteur de la fabrication sont de loin les plus diversifiées à l'international



Diversification et performance dans le secteur de la fabrication

Pour les fabricants, seules les exportations sont liées à une solide performance financière, sous la forme d'une croissance rapide des bénéfices (diagramme 15). Parmi les entreprises du secteur de la fabrication qui n'ont pas fait affaire à l'étranger, moins d'une sur dix indique une croissance annuelle des bénéfices de plus de 20 % au cours des trois dernières années. Par contre, un exportateur sur quatre indique une croissance annuelle des bénéfices de 20 % ou plus.

Diagramme 15 : Plus du quart des entreprises du secteur de la fabrication qui exportent ont affiché une croissance rapide des bénéfices au cours des trois dernières années





LED IN ACTION : DE NOUVEAUX CLIENTS GRÂCE À LA PUBLICITÉ EN LIGNE

« À nos débuts, nous mettions l'accent sur notre région en Alberta, raconte Berwin Lewis, président de LED in Action, qui fabrique des produits DEL à usage industriel à Pincher Creek. Mais l'année dernière, 47 % de nos ventes provenaient de l'extérieur du Canada. » Qui plus est, un bon nombre des clients de LED in Action, y compris des mines de charbon et des aciéries, exercent leurs activités dans des endroits très éloignés, partout dans le monde.

Comment cette entreprise établie dans une petite ville de l'Alberta est-elle passée d'une entreprise axée sur une clientèle principalement locale à une entreprise réalisant près de la moitié de ses ventes à l'international, dans des régions aussi lointaines que l'Afrique?

« En fait, tout a commencé avec AdWords, explique M. Lewis, et c'est le bouche à oreille qui a fait le reste. Mais Google AdWords est vraiment un outil très efficace. » Établir des liens avec les clients internationaux est la première difficulté, mais M. Lewis estime que la souplesse en termes d'offres de produits est aussi fondamentale pour la réussite de l'entreprise. « Initialement, nous étions présents uniquement au Canada, qui a très peu d'entrées de 480 volts. Quand on a commencé à être approchés par des clients aux États-Unis, où les entrées de 480 volts sont partout, nous avons dû nous adapter à leur marché. Adapter nos produits à différentes normes de tension est un vrai défi. »

Quand on lui demande quel conseil il donnerait à d'autres entreprises qui veulent exporter, M. Lewis dit qu'il recommanderait de recruter un spécialiste de la publicité en ligne. « Si on avait eu quelqu'un dont le seul travail avait été de s'occuper de la publicité en ligne et d'optimiser chaque dollar investi dans des supports comme AdWords, on se serait facilité la vie dès le départ. Aujourd'hui, nous avons une personne qui fait ça chaque semaine. Obtenir la bonne information sur le bon marché est extrêmement important, surtout pour une petite entreprise dont personne n'a jamais vraiment entendu parler. »

Pour plus d'information sur LED in Action, visitez www.ledinaction.com.

Stratégies de diversification géographique pour les fabricants

Entrer sur un marché étranger est sans doute l'étape la plus importante, mais aussi la plus difficile, dans la croissance d'une petite ou moyenne entreprise du secteur de la fabrication. Celle-ci se retrouve en effet exposée à des marchés comme les États-Unis et la Chine qui sont beaucoup plus grands que celui du Canada, ce qui signifie devoir affronter de nouveaux risques d'affaires. Voici quelques recommandations pour les aspirants exportateurs :

- > **Pensez aux activités qui, le cas échéant, devraient être réalisées directement dans le marché étranger.** Toutes les activités ne peuvent ou ne devraient pas être fournies par le siège social. Le marketing, les ventes et la livraison peuvent souvent être organisés à moindres coûts et plus efficacement dans le marché où les produits sont vendus. C'est particulièrement vrai des fonctions qui peuvent être facilement externalisées.
- > **N'oubliez pas que l'exportation est le test ultime de compétitivité pour votre entreprise.** Pour une PME, la vente de produits et services à l'international peut se traduire par une hausse fulgurante de la croissance des ventes et des bénéfices, mais cela comporte aussi un risque élevé de perte de contrôle. Vendre à l'étranger exige un haut degré d'efficacité opérationnelle. Les entreprises doivent pouvoir offrir des produits et services qui sont de meilleure qualité ou qui sont plus concurrentiels en termes de coûts que ceux qui sont déjà vendus sur ce marché. Et n'oubliez pas d'inclure les coûts d'expédition et de transaction dans vos calculs.
- > **Évitez de le faire seul.** Il existe toute une série d'organismes gouvernementaux et du secteur privé qui sont spécialisés dans l'aide à l'exportation pour les entreprises canadiennes. Tirer parti de l'expertise de ces entités peut vous faire économiser beaucoup de temps, d'énergie et de ressources financières.

CONCLUSION

En résumé, la diversification peut constituer un outil précieux pour réduire les risques et améliorer la performance de l'entreprise.

Notre sondage indique que les petites et moyennes entreprises albertaines qui se diversifient enregistrent généralement une meilleure performance financière. Dans certains secteurs, la diversification semble également rendre les entrepreneurs plus confiants dans l'avenir de leur entreprise.

Comme le sondage a été réalisé pendant une période de ralentissement économique en Alberta, il est possible que les avantages de la diversification soient particulièrement visibles lorsque la conjoncture est difficile.

Autre conclusion importante de cette étude : il n'y a pratiquement pas de lien entre la diversification et l'âge d'une entreprise. La diversification dépend en fait de l'état d'esprit de l'entrepreneur.

Les grandes entreprises sont généralement plus diversifiées, mais même les moyennes entreprises ont tendance à obtenir de meilleurs résultats financiers lorsqu'elles offrent une gamme étendue de produits et services, qu'elles ont plusieurs gros clients ou qu'elles élargissent leurs horizons géographiques. Les entreprises de toutes les tailles ont donc tout intérêt à se demander si elles sont suffisamment diversifiées.

Si élargir ses horizons nécessite du temps et des ressources financières, le présent rapport montre que c'est gérable. De l'aide est disponible pour les entrepreneurs qui veulent aller dans ce sens, et un grand nombre d'entreprises albertaines qui réussissent, comme celles qui sont présentées dans ce rapport, ont pu croître plus rapidement et accroître leur résilience grâce à des changements relativement modestes à leurs activités.

La diversification peut offrir aux propriétaires d'entreprise un moyen intéressant de couvrir leurs risques, même dans la province canadienne la plus axée sur les ressources.

RÉFÉRENCES

ARCAND, A., BURT, M. et CRAWFORD, T. *Fuel for Thought: The Economic Benefits of Oil Sands Investment for Canada's Regions*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2012.

GRANT, R., JAMMINE, A. et THOMAS, H. Diversity, Diversification, and Profitability Among British Manufacturing Companies 1972–84, *Academy of Management Journal*, 1988, p. 771–801.

HITT, M., HOSKISSON, R. et KIM, H. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, 1997, p. 767–798.

LUBATKIN, M. et CHATTERJEE, S. Extending Modern Portfolio Theory Into the Domain of Corporate Diversification: Does It Apply?, *Academy of Management Journal*, 1994, p. 109–136.

MARKOWITZ, H. Portfolio Selection, *The Journal of Finance*, 1952, p. 77–91.

BDC. *Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires*, 2014.

ZAHAVI, T. et LAVIE, D. Intra-Industry Diversification and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 2013, p. 978–998.

Auteur

Tom Corner, économiste

Remerciements

Merci à Michael McAdoo, Michel Bergeron et Marco Santos Pires pour leurs commentaires préliminaires sur cette étude, ainsi qu'à Neil Orr, Jacques Légaré et Nathalie Gélinas pour leur temps et leurs précieux conseils qui ont guidé les stratégies incluses dans ce rapport.

ANNEXE A :

MÉTHODOLOGIE

Les recherches effectuées dans le cadre de ce sondage se sont déroulées en trois phases. La première a été un examen des publications d'affaires et économiques traitant de la diversification. L'objectif était de mieux connaître l'état actuel des recherches dans le domaine de la diversification des affaires et de contribuer à la préparation du questionnaire du sondage (voir l'Annexe B).

Une fois le questionnaire prêt, BDC a entamé la deuxième phase en faisant appel à Nielsen Consumer Insights pour effectuer le sondage auprès de quelque 1 000 entreprises albertaines comptant entre 5 et 499 employés. Des entreprises de tous les secteurs, à l'exception de ceux de l'administration publique et des services publics, pouvaient participer, à condition d'avoir leur siège social en Alberta. Des quotas ont été fixés pour que l'échantillon soit réparti également entre les entreprises de 5 à 9, de 10 à 19 et de 20 à 499 employés; puis les résultats ont été pondérés en fonction des données du recensement de Statistique Canada. Le sondage a été réalisé par téléphone entre le 2 mars et le 26 mars 2015, et 998 réponses complètes ont été reçues sur un ensemble statistique de 24 527.

L'analyse statistique comprenait principalement des tests du khi carré de Pearson et des tests exacts de Fisher; des entreprises plus ou moins diversifiées ont été comparées selon leurs résultats financiers et leur optimisme pour l'année à venir. Sauf indication contraire, tous les résultats présentés dans ce rapport sont significatifs au niveau de 5 % et, dans bien des cas, de 1 %.

La troisième et dernière phase de cette recherche a eu trait aux stratégies pour les petites et moyennes entreprises. À partir des statistiques tirées du sondage, des questions sur la diversification des affaires ont été envoyées aux conseillers de BDC à Calgary. Les stratégies énoncées dans ce rapport s'inspirent des stratégies plus générales formulées en réponse à ces questions.

ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DU SONDAGE

SONDAGE TÉLÉPHONIQUE

Étude sur la diversification des entreprises en Alberta
Du 2 mars au 26 mars 2015

Q.1 Le siège social de votre entreprise est-il situé en Alberta?

- Oui Je préfère ne pas répondre
 Non

Q.2 Combien d'employés votre entreprise a-t-elle?

- Aucun De 50 à 99
 De 1 à 4 De 100 à 499
 De 5 à 19 500 ou plus
 De 20 à 49 Je préfère ne pas répondre

Q.3 Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise?

- Hébergement et services de restauration
 Agriculture, foresterie, chasse et pêche
 Construction
 Finance, assurances, services immobiliers et de location à bail
 Soins de santé et assistance sociale
 Services de technologies de l'information et des communications (TIC)
 Fabrication
 Exploitation minière, pétrole et gaz
 Services professionnels, scientifiques et techniques
 Administration publique
 Commerce de détail
 Transport et entreposage
 Commerce de gros
 Services publics
 Autre (veuillez préciser)
 Je préfère ne pas répondre

Q.4 Veuillez compléter l'énoncé suivant : « Si nous perdions notre plus gros client, l'impact sur nos activités serait... »

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Limité ou négligeable | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> Plutôt important | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> Important | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon entreprise |
| <input type="radio"/> Très important | |

Q.5 a) Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant : « Notre entreprise a plusieurs gammes de produits et services; notre survie ne dépend pas d'un seul produit ou service »?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Fortement d'accord | <input type="radio"/> En désaccord |
| <input type="radio"/> D'accord | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> Plutôt d'accord | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> Plutôt en désaccord | |

b) À quel point les gammes de produits et services offerts par votre entreprise sont-elles étroitement liées? Sont-elles...

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Très étroitement liées | <input type="radio"/> Pas du tout liées |
| <input type="radio"/> Plutôt étroitement liées | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> Plutôt non liées | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |

Q.6 a) Votre entreprise et ses sociétés affiliées sont-elles présentes dans plus d'un secteur?

- | | |
|---------------------------|--|
| <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> Non | |

b) À quel point les secteurs dans lesquels votre entreprise est présente sont-ils étroitement liés? Sont-ils...

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Très étroitement liés | <input type="radio"/> Pas du tout liés |
| <input type="radio"/> Plutôt étroitement liés | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> Plutôt non liés | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |

Q.7 a) Dans combien de villes votre entreprise a-t-elle une présence physique?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Nombre : | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> Je ne sais pas | |

b) Dans combien de pays votre entreprise a-t-elle une présence physique?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Nombre : | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="radio"/> Je ne sais pas | |

Q.8 a) Dans combien de villes vos clients réguliers sont-ils situés ?

- Nombre : Je préfère ne pas répondre
 Je ne sais pas

b) Dans combien de pays vos clients réguliers sont-ils situés ?

- Nombre : Je préfère ne pas répondre
 Je ne sais pas

Q.9 Pourquoi avez-vous décidé de diversifier votre entreprise ?

- Soyez aussi précis que possible : Je préfère ne pas répondre
 Je ne sais pas

Q.10 Pourquoi n'avez-vous pas diversifié davantage votre entreprise ?

- Soyez aussi précis que possible : Je préfère ne pas répondre
 Je ne sais pas

Q.11 Dans quelle mesure la diversification de la clientèle a-t-elle joué un rôle important dans la réussite de votre entreprise jusqu'à présent ?

| Pas important | | | | | | | | | | | Très important | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.12 Dans quelle mesure la diversification des produits et services a-t-elle joué un rôle important dans la réussite de votre entreprise jusqu'à présent ?

| Pas important | | | | | | | | | | | Très important | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.13 En plus de son principal secteur d'activité, dans quels secteurs votre entreprise est-elle présente?

- Hébergement et services de restauration
- Agriculture, foresterie, chasse et pêche
- Construction
- Finance, assurances, services immobiliers et de location à bail
- Soins de santé et assistance sociale
- Services de technologies de l'information et des communications (TIC)
- Fabrication
- Exploitation minière, pétrole et gaz
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Administration publique
- Commerce de détail
- Transport et entreposage
- Commerce de gros
- Services publics
- Autre (veuillez préciser)
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.14 Dans quelle mesure la diversification sectorielle a-t-elle joué un rôle important dans la réussite de votre entreprise jusqu'à présent?

| Pas important | | | | | | | | | | Très important | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.15 Dans quelle mesure la diversification des lieux d'affaires a-t-elle joué un rôle important dans la réussite de votre entreprise jusqu'à présent?

| Pas important | | | | | | | | | | Très important | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.16 Dans quelle mesure la diversification géographique de la clientèle a-t-elle joué un rôle important dans la réussite de votre entreprise jusqu'à présent?

| Pas important | | | | | | | | | | Très important | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.17 Prévoyez-vous diversifier vos activités davantage au cours des trois prochaines années?

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas
- Je ne sais pas

Q.18 Quels aspects prévoyez-vous diversifier?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diversification de la clientèle | <input type="checkbox"/> Diversification géographique de la clientèle |
| <input type="checkbox"/> Diversification des produits et services | <input type="radio"/> Autre (veuillez préciser) |
| <input type="checkbox"/> Diversification sectorielle | <input type="radio"/> Sans objet/Je préfère ne pas répondre |
| <input type="checkbox"/> Diversification des lieux d'affaires | <input type="radio"/> Je ne sais pas |

Q.19 a) Dans quelle mesure votre entreprise est-elle **directement** exposée aux fluctuations des prix du pétrole et du gaz?

| Pas exposée 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Très exposée 10 | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

b) Dans quelle mesure votre entreprise est-elle **indirectement** exposée aux fluctuations des prix du pétrole et du gaz, par exemple par l'intermédiaire des chaînes d'approvisionnement ou en raison de revenus tirés du secteur pétrolier et gazier?

| Pas exposée 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Très exposée 10 | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.20 Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Moins d'un an | <input type="radio"/> De 11 à 20 ans |
| <input type="radio"/> De 1 à 3 ans | <input type="radio"/> Plus de 20 ans |
| <input type="radio"/> 4 ou 5 ans | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> De 6 à 10 ans | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |

Q.21 Si vous deviez répartir 100 points entre les différentes **catégories de ventes** que réalise votre entreprise, quel pourcentage selon vous est destiné à 1) d'autres entreprises, 2) des consommateurs, 3) des gouvernements et d'autres types de clients?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> D'autres entreprises : ___% | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="checkbox"/> Des consommateurs : ___% | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |
| <input type="checkbox"/> Des gouvernements et d'autres clients : ___% | |

Q.22 Quel a été le **pourcentage de croissance annuelle moyenne des revenus** de votre entreprise au cours des trois dernières années?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Négatif | <input type="radio"/> De 15 % à 19,9 % |
| <input type="radio"/> De 0 % à 4,9 % | <input type="radio"/> 20 % ou plus |
| <input type="radio"/> De 5 % à 9,9 % | <input type="radio"/> Je ne sais pas |
| <input type="radio"/> De 10 % à 14,9 % | <input type="radio"/> Je préfère ne pas répondre |

Q.23 À combien se sont élevés les **revenus totaux** de votre entreprise au dernier exercice?

- Moins de 500 000 \$
- De 500 000 \$ à 1 999 999 \$
- De 2 000 000 \$ à 4 999 999 \$
- De 5 000 000 \$ à 9 999 999 \$
- De 10 000 000 \$ à 19 999 999 \$
- 20 000 000 \$ ou plus
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.24 Quel a été le **pourcentage de croissance annuelle moyenne des bénéfices** de votre entreprise au cours des trois dernières années?

- Négatif
- De 0 % à 4,9 %
- De 5 % à 9,9 %
- De 10 % à 14,9 %
- De 15 % à 19,9 %
- 20 % ou plus
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Q.25 Dans quelle mesure êtes-vous optimiste quant à la performance de votre entreprise pour les 12 prochains mois?

| Très pessimiste | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Très optimiste | Je ne sais pas | Je préfère ne pas répondre |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q.26 Acceptez-vous que BDC communique avec vous, au besoin, pour une entrevue plus approfondie dans le cadre du présent projet?

- Oui
- Non, je ne suis pas intéressé(e)

Q.27 Nous donnez-vous la permission d'envoyer vos réponses individuelles à BDC? Nous vous assurons que cette information ne servira jamais à des fins de télémarketing.

- Oui
- Non

Q.28 Y a-t-il d'autres aspects sur lesquels vous aimeriez fournir des commentaires?

- Rien à mentionner
- Commentaires :

bdc.ca

