

Deloitte.



L'avenir appartient aux plus audacieux
Le Canada a besoin de plus de courage

CANADA
— À —
175

C'est possible.
Il suffit d'avoir la
volonté d'agir et
la détermination
d'arriver à bon port.

Sommaire

À l'aube de son 150^e anniversaire, le Canada se trouve à un tournant et est confronté à de grands défis. Nos secteurs des ressources sont soumis à d'importantes tensions. La prospérité de nos exportateurs est toujours sensible aux fluctuations de l'économie américaine. Nos entreprises, petites et grandes, doivent faire face à la menace constante des perturbations technologiques. Et nos gouvernements doivent composer avec les contraintes budgétaires accrues qu'entraîne une augmentation de la dette publique.

Nous sommes sortis de la grande récession, meurtris, mais invaincus; alors pourquoi n'avons-nous pas encore atteint le sommet de notre forme? Après avoir consacré six années à l'étude de l'économie canadienne, Deloitte Canada a conclu que c'est parce que trop peu d'entreprises canadiennes possèdent la qualité essentielle pour changer la donne : **le courage.**

Notre étude révèle que la plupart des entreprises canadiennes manquent de courage

Au cours de la dernière année, Deloitte a sondé 1 200 chefs d'entreprise d'un océan à l'autre afin de mieux comprendre le niveau de courage des organisations canadiennes. Nous avons élaboré un cadre afin d'évaluer leurs réponses par rapport à cinq éléments clés du courage : *oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo; prendre des risques calculés; faire ce qui est juste; commencer par vous-même; et unir pour inclure.*

Notre analyse a révélé un fait étonnant : la plupart des entreprises canadiennes manquent de courage.

- Seulement 11 % des entreprises qui ont répondu au sondage peuvent être considérées comme **réellement courageuses**.
- 30 % sont sur la « **bonne voie** » pour être considérées comme courageuses, mais ont des lacunes dans au moins un de ces éléments.
- 43 % sont, au mieux, **hésitantes**, et ne sont pas particulièrement douées dans aucun de ces éléments.
- 15 %, soit plus d'une entreprise canadienne sur huit, peuvent être considérées comme **craintives**, n'affichant peu, voire aucune, des qualités d'une entreprise courageuse.

À un moment où le Canada a besoin que ses entreprises soient plus audacieuses et courageuses que jamais, près de 90 % d'entre elles ne sont pas à la hauteur. Ce manque de courage a de lourdes conséquences pour ces organisations et pour l'économie canadienne en général.

Le courage change réellement les choses

En plus de dégager des faits étonnants à propos du courage des entreprises canadiennes, notre étude donne un aperçu de la très grande influence que peut exercer le courage sur le succès d'une organisation.

Les entreprises courageuses atteignent de meilleurs résultats

Les entreprises courageuses enregistrent une croissance supérieure des revenus et emploient plus de gens. Le courage amène la croissance.

- 69 % des entreprises courageuses ont affiché une hausse des revenus l'an dernier, par rapport à seulement 46 % des entreprises craintives.
- 34 % des entreprises craintives ont indiqué que leurs revenus avaient chuté l'an dernier.
- Les entreprises craintives étaient deux fois plus susceptibles d'afficher une baisse de revenus que leurs homologues courageuses.
- Les entreprises courageuses étaient plus susceptibles de signaler une hausse du nombre d'employés au cours de la dernière année. Les entreprises craintives étaient plus susceptibles de signaler une réduction du nombre d'employés.

Les entreprises courageuses cherchent à stimuler plus énergiquement la croissance

Les entreprises courageuses prennent des décisions de façon délibérée et effectuent des investissements axés sur l'innovation afin de viser activement de meilleurs résultats. Les entreprises craintives stagnent, tandis que les entreprises courageuses explorent sans cesse de nouvelles idées.

- 67 % des entreprises courageuses ont l'intention d'accroître leur investissement en R&D au cours des cinq prochaines années, par rapport à 22 % des organisations craintives.
- 49 % des entreprises courageuses ont mis sur le marché un nombre important de nouveaux produits ou services au cours des cinq dernières années, par rapport à seulement 23 % des entreprises craintives.
- Les entreprises craintives sont plus susceptibles d'avoir offert très peu ou pas de nouveautés sur le marché au cours de la même période.

Comblent l'écart en matière de perception du courage

Les études précédentes que nous avons effectuées au fil des années révèlent constamment que les entreprises canadiennes et leurs leaders ont tendance à surestimer leurs capacités, leurs investissements et leur état de préparation au changement en général. L'étude de cette année n'échappe pas à la règle. Alors que seulement 11 % des entreprises canadiennes peuvent être considérées comme vraiment courageuses, près de la moitié des répondants (44 %) croient que leur entreprise est courageuse.

Puisque ces entreprises ont une perception inexacte d'elles-mêmes, elles ne se rendent pas compte du besoin d'adopter des mesures correctrices. En conséquence, elles omettent d'effectuer d'importants investissements, d'explorer de nouvelles idées ou de saisir des occasions prometteuses; ce faisant, elles perdent de plus en plus de terrain par rapport à leurs concurrents.

Seulement 11 % des entreprises qui ont répondu au sondage peuvent être considérées comme réellement courageuses.

Des recommandations pour combler l'écart en matière de courage

Au Canada, « l'écart en matière de courage » empêche les entreprises de prospérer dans un contexte de vive concurrence en constante évolution. Les chefs d'entreprise canadiens doivent prendre des mesures pour combler cet écart. Le courage s'acquiert en exerçant des activités de manière diligente, disciplinée et délibérée et en prenant exemple sur des entreprises qui, grâce au courage, ont fait de grands pas en avant afin de devenir plus concurrentielles, productives, innovantes et prospères.

Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo

Les entreprises et les chefs d'entreprise qui font preuve de courage formulent des points de vue qui peuvent aller à l'encontre des conventions. Ils sont plus susceptibles d'accepter les perturbations, et même de les rechercher activement. Les entreprises courageuses sont plus portées à défier les normes de l'industrie ou les meilleures pratiques existantes, même si elles doivent faire face à des critiques venant de l'extérieur.

Comprenez bien la proposition de valeur de votre entreprise dans sa plus simple expression. Dégagez la valeur fondamentale qui sous-tend le produit ou service que vous proposez, et recherchez des occasions d'offrir cette valeur par des moyens novateurs.

Modifiez la compréhension de vos clients à l'égard de leurs besoins. Les entreprises courageuses proposent des solutions à des problèmes que les clients éprouvent sans même le savoir. Elles adoptent une approche holistique pour comprendre leurs clients et peuvent prévoir leurs besoins, ou reconnaître lorsqu'un besoin n'est pas satisfait dans un autre domaine, puis devancent leurs concurrents.

Recherchez des points de vue contraires. Les gens ont tendance à éviter les renseignements qui vont à l'encontre de leurs croyances ou de leurs convictions. Les chefs d'entreprise courageux recherchent et encouragent activement les points de vue contraires comme moyen de favoriser une prise de décisions plus judicieuse et objective.

Prendre des risques calculés

Les entreprises courageuses font appel à l'analyse rationnelle pour trouver des idées, des investissements et des innovations d'enrichissement et de transformation dans l'environnement d'affaires actuel. Elles comprennent très bien les risques auxquels elles sont exposées et sont plus aptes à rechercher des occasions où les risques semblent plus grands et où les retombées immédiates semblent moins importantes. Surtout, le processus décisionnel des entreprises courageuses est fondé sur une analyse approfondie et s'appuie sur des données.

Recadrez le risque comme indicateur positif d'une prise de décisions courageuse.

En règle générale, les entreprises discutent du risque comme d'un facteur qui doit être géré et mesuré avec prudence. Si une analyse et une compréhension approfondies des risques sont essentielles à la prise de décisions, les entreprises courageuses traitent la prise de risques comme un élément positif et un aspect intéressant de leur quête de croissance.

Motivez la prise de décisions courageuses.

Lorsqu'une organisation est prête à adopter des comportements courageux, il est essentiel de renforcer ces comportements à l'aide de récompenses et d'une reconnaissance. Les incitatifs financiers ne sont pas nécessairement la seule solution; parfois, il suffira d'une reconnaissance de la part d'un directeur ou d'un membre de la haute direction.

Laissez les impératifs d'affaires, et non la crainte, dicter votre seuil de risque.

Les entreprises qui ont une bonne dose de courage ont une plus grande tolérance au risque. Les entreprises devraient s'assurer que leur tolérance au risque correspond aux résultats escomptés par rapport aux risques qu'elles prennent.

Faire ce qui est juste

Les entreprises courageuses prennent des mesures qui ont des retombées positives à long terme pour leur organisation, leurs gens et, au bout du compte, leur pays. Elles reportent souvent les gains à court terme pour assurer la réussite à long terme, et accordent une plus grande valeur aux objectifs organisationnels non pécuniaires.

Partagez vos forces. Tirez parti des compétences et des capacités qui expliquent votre succès dans votre domaine pour venir en aide à votre collectivité. En alignant clairement la responsabilité sociale et les activités caritatives de votre entreprise sur votre modèle et vos capacités d'affaires, vous aurez une influence à long terme qui aidera votre collectivité à croître et à prospérer.

Devenez un partenaire dans la création de l'économie dont le Canada a besoin.

En soutenant la croissance économique au moyen de partenariats ou d'investissements dans de nouvelles entreprises, la formation de travailleurs nouveaux ou sous-employés, et les programmes sociaux, il est possible de créer une société plus prospère et équitable offrant davantage d'occasions de mobilité sociale et d'autonomisation économique aux Canadiens issus de tous les milieux.

Concentrez-vous sur la croissance et le leadership du marché à long terme.

Si toutes les entreprises doivent générer un rendement pour couvrir le coût du capital, les entreprises qui parviennent à se concentrer sur la croissance durable à long terme sont en meilleure posture pour créer une valeur durable pour leurs actionnaires, leurs employés et le pays tout entier.

Commencer par vous-même

Les chefs d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques. Ils ont un sens moral profond, auquel ils font appel pour éclairer les décisions de leur entreprise. Ils sont plus aptes à assumer une responsabilité personnelle pour les échecs de l'organisation, ainsi que de partager le mérite des bons coups de l'entreprise.

Laissez-vous guider par votre vision et votre mission.

Ayez la conviction qu'en agissant en fonction de ces croyances, votre organisation en profitera à long terme. Les leaders efficaces créent un climat où les employés comprennent la mission de l'organisation et déploient des efforts pour qu'elle se concrétise.

Assumez la responsabilité des actions qui vous tiennent à cœur.

L'apport personnel d'un leader d'affaires peut contribuer à régler un problème ou à faire avancer les choses. Les chefs d'entreprise courageux incarnent un sens des responsabilités envers eux-mêmes et la société — et agissent en conséquence.

Prenez les choses en main. Les leaders peuvent être confrontés à des pressions transformatrices à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation alors qu'ils tentent d'apporter du changement. Demandez constamment de la rétroaction des personnes qui vous entourent afin de vous assurer de ne pas perdre de vue votre passion et vos valeurs en cours de route.

Le courage et le changement s'imposent

Ce rapport est un appel à l'action et, nous l'espérons, le début d'un dialogue important au sein du milieu des affaires canadien.

Les entreprises canadiennes ont besoin de plus de courage. À une époque où l'économie du Canada peine à prendre un élan dans un contexte économique mondial très incertain, notre manque de courage actuel met en péril notre prospérité nationale. Les entreprises et autres organisations du Canada doivent trouver du courage et y donner libre cours. Elles doivent confronter leurs craintes, prendre des risques et surmonter les difficultés. Investir dans l'innovation. Prendre des décisions audacieuses pour faire ce qui est juste. Mobiliser leurs employés et tirer parti du potentiel que recèlent les perspectives diversifiées et l'énergie sans borne de leurs gens.

C'est possible. Il suffit d'avoir la volonté d'agir et la détermination d'arriver à bon port.

Unir pour inclure

Les chefs d'entreprise courageux s'entourent de divers penseurs provenant d'autres horizons. Ces leaders comprennent la valeur et l'importance de mettre en place des processus officiels pour solliciter et intégrer les points de vue et les commentaires de gens à tous les échelons de leur organisation.

Amorcez un dialogue avec des employés à tous les échelons de l'organisation.

Les leaders courageux créent des espaces où les employés peuvent proposer des idées afin de contribuer à planifier le parcours de leur organisation. Les employés mobilisés sont plus productifs et plus satisfaits de leur travail, fournissent de meilleurs résultats et stimulent la croissance.

Faites de l'inclusion une priorité.

Les initiatives d'inclusion sont plus susceptibles de porter leurs fruits lorsqu'elles bénéficient d'un soutien, financier ou autre, de la part du leadership. Lorsque les hauts dirigeants sont mobilisés et tenus responsables de la réussite de l'inclusion, cela démontre la valeur et l'importance qu'y accorde l'entreprise.

Prenez conscience de l'effet

d'entraînement de votre réseau. En apportant et en incarnant un changement positif, vous pouvez amener les collectivités avoisinantes, les concurrents, les clients et les fournisseurs à emboîter le pas, et provoquer ainsi un plus grand changement au sein de votre réseau. .

Le courage : un impératif	01
Qu'est-ce que le courage?	02
Le courage en affaires : cinq éléments	04
Pourquoi le courage? Pourquoi maintenant?	12
État préoccupant du courage des entreprises canadiennes	18
La bonne nouvelle à propos du courage des entreprises canadiennes	22
Vers les entreprises courageuses de demain	24
Un temps pour le courage. Un temps pour le changement.	32



Le courage : un impératif

Deloitte est résolument engagé envers la réussite du Canada en tant que pays. Nous croyons que les entreprises canadiennes jouent un rôle de premier plan dans la création d'un avenir prospère et dynamique pour tous les Canadiens.

Elles sont le catalyseur de notre économie, l'élément moteur qui fait avancer l'économie du pays. Lorsqu'elles atteignent un rendement optimal, nous en profitons tous. Cependant, trop d'entreprises canadiennes ne sont pas en mesure d'atteindre un rendement optimal. Certaines refusent de déployer les efforts nécessaires ou de faire face aux risques qui en découlent. D'autres se contentent du succès qu'elles ont obtenu jusqu'à maintenant. Et d'autres croient à tort qu'elles ont déjà atteint leur rendement optimal. Pourquoi donc? Et que faut-il faire pour amener les entreprises canadiennes à repousser leurs limites et à réaliser leur plein potentiel?

Au cours des six dernières années, Deloitte a étudié de nombreux enjeux qui touchent les entreprises canadiennes et l'économie du Canada dans le but de découvrir ce qui retient nos entreprises et comment elles peuvent surmonter ces obstacles. Nous avons examiné la productivité sous différents angles. Nous avons exploré les effets de l'exportation. L'an dernier, nous avons examiné la mesure dans laquelle les entreprises canadiennes sont prêtes à affronter la vague de perturbations qui déferlera sur nous en raison des technologies innovantes et avancées. Dans chaque cas, nous avons cerné d'importants obstacles précis à surmonter et proposé des idées pour y arriver.

Toutefois, dans le cadre de toutes nos études antérieures, nous avons toujours l'impression d'avoir négligé un élément, un facteur clé qui expliquerait tous les comportements que nous avons observés à ce jour; une qualité

primordiale qui est essentiellement inexistante dans bon nombre d'entreprises canadiennes. Cette année, nous l'avons trouvée. Il s'agit du courage. Et il nous en faudrait davantage.

Beaucoup trop d'entreprises canadiennes n'ont pas suffisamment de courage pour prendre des décisions audacieuses face à l'incertitude et au risque. Elles évitent d'effectuer des investissements clés et d'exécuter des stratégies dynamiques, refusant de relever un défi à court terme pour saisir une occasion à long terme. En conséquence, ces entreprises — et l'économie canadienne — font du surplace.

Nous savons que nous pouvons changer les choses. Nous savons que chaque entreprise canadienne peut devenir plus courageuse. Nous savons que les entreprises peuvent acquérir, cultiver et mobiliser le courage à tous les échelons de l'organisation. Et nous savons que les entreprises qui abordent chaque jour avec de l'audace, une vision et du courage en font davantage. Elles créent plus d'emplois. Elles connaissent une croissance plus rapide. Elles innovent et offrent de nouveaux produits intéressants. Elles se démarquent au sein du marché mondial intensément concurrentiel d'aujourd'hui. Et elles aident le Canada à créer l'économie dynamique et prospère dont nous avons besoin dans un monde où l'incertitude règne.

Le Canada a besoin de plus de courage. Le moment est venu pour les entreprises canadiennes de montrer ce qu'elles valent vraiment.

Qu'est-ce que le courage?

Comment définit-on le courage? Que signifie être courageux? Il n'y a pas de réponse unique à ces questions, mais au fil des années, un consensus s'est dégagé sur les caractéristiques qui font partie intégrante de la notion de courage.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons constaté qu'il y a trois éléments essentiels pour qu'un geste soit considéré comme courageux :

- **Un objectif louable d'un point de vue moral.** Pour qu'un geste ou une décision soit considéré comme vraiment courageux, il nécessite un résultat important ou moral. Ainsi, le courage peut être perçu comme un moyen de favoriser les intérêts collectifs.
- **Une action volontaire.** Une intention délibérée est essentielle pour qu'un geste ou une décision soit considéré comme courageux. En ce qui concerne la prise de décisions organisationnelle, les entreprises font preuve de courage par des actions volontaires à l'égard des risques.
- **Risques, menaces ou obstacles perçus.** Le risque et la crainte font partie intégrante de toute définition du courage. Le courage ne peut exister que si la crainte est aussi présente. Sur le plan des affaires, cela signifie qu'on décide d'agir, ou non, malgré les risques potentiels que cela entraîne. Cependant, il est important de noter que ces risques doivent tout de même être évalués de manière rationnelle dans le cadre du processus décisionnel.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé ces trois éléments pour définir concrètement le courage, qui consiste à faire ce qu'il faut — ce qui n'est pas toujours facile — pour le bien commun, même lorsqu'on est envahi par la crainte, le doute ou l'incertitude. Le courage, c'est de prendre position même lorsque c'est difficile, pas seulement quand c'est facile.

Le courage organisationnel

Les Canadiens admirent le courage. Depuis fort longtemps, nous percevons le courage comme l'une des plus grandes vertus que quelqu'un peut posséder, comme la sagesse et la compassion. Cependant, au fil des ans, notre façon de voir le courage a changé avec la façon dont nous structurons nos vies.

Au cours des dernières années, on a commencé à mettre davantage l'accent sur les moyens par lesquels les personnes et les organisations peuvent acquérir du courage. Le courage n'est plus l'apanage des chefs d'entreprise; il est de plus en plus perçu comme une qualité répandue dans la culture d'une organisation. Et ceux qui étudient le courage organisationnel sont nombreux à croire que nous pouvons non seulement déterminer les obstacles aux comportements courageux, mais aussi enseigner le courage.

Des entreprises en démarrage à celles qui remontent à la Confédération, et au-delà, le courage d'un tout est constitué de la somme de ses parties.

Un manque de courage, surtout chez les leaders, peut entraîner une prise de décisions timide, semer le doute au sein des organisations, et même contribuer à un roulement élevé. À l'inverse, les dirigeants courageux inspirent leur entourage à se surpasser, et mettent en place de solides équipes en donnant l'exemple par leurs paroles et leurs actes. La communication joue un rôle déterminant dans le quotidien des dirigeants courageux. Des communications empathiques et respectueuses renforcent les relations entre les leaders et les employés, et la responsabilisation et la rétroaction encouragent la libre expression, en plus de favoriser de meilleurs résultats.

Bon nombre de personnes qui ont étudié le courage organisationnel ont remarqué qu'il est possible d'utiliser des outils tels que les listes de contrôle pour favoriser le courage chez les leaders et leurs subordonnés. L'évaluation des situations, par exemple, peut aider les leaders à cerner les obstacles et les difficultés auxquels ils pourraient faire face, et à dégager les points de décision au fur et à mesure. En sachant quelles décisions les attendent, les leaders sont plus aptes à trouver le courage dont ils ont besoin bien avant que le moment survienne.

Pour favoriser le courage au sein de leur organisation, les leaders doivent donner eux-mêmes l'exemple. Les leaders courageux sont ceux qui sont suffisamment audacieux pour changer de cap : se tourner vers l'avenir, définir leur nouvelle destination, établir un plan, puis le communiquer et l'exécuter. Et les mesures courageuses prises par les leaders et les directeurs peuvent jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration de leur organisation et de l'ensemble de la société.

Mais avant toute chose, le courage dont fait preuve la direction est fondamentalement lié au courage de l'effectif de toute organisation. Des entreprises en démarrage à celles qui remontent à la Confédération, et au-delà, le courage d'un tout est constitué de la somme de ses parties. S'il est vrai que les processus et les stratégies peuvent soutenir les efforts d'une organisation qui veut faire preuve de courage, nos recherches et nos expériences ont démontré que ce sont les attitudes et les perceptions des employés qui rendent une organisation plus ou moins courageuse. Si le courage peut vraiment être enseigné, appris et reproduit, alors nous pouvons assurément faire en sorte que les entreprises ressemblent davantage à celles qui, nous le savons, devraient exister au pays.

Le courage en affaires : cinq éléments

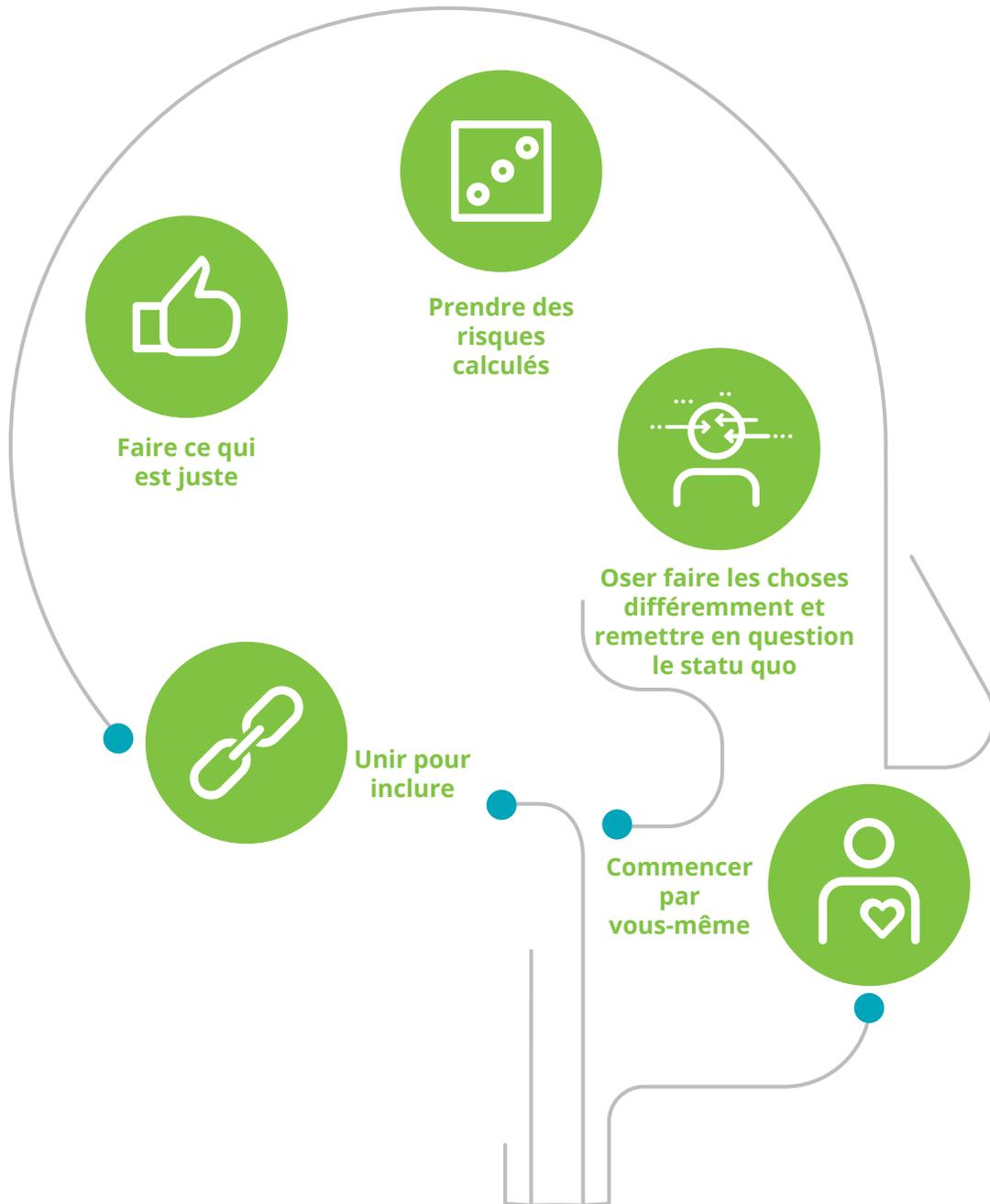
De façon abstraite, le courage s'explique en termes absolus : on est courageux ou on ne l'est pas. Mais lorsqu'il est question de courage dans les entreprises et les autres organisations, il s'agit d'une combinaison de comportements et de croyances personnelles qui s'insèrent dans un ensemble plus vaste.

Après avoir dégagé l'essentiel de nos réflexions et des perspectives des autres, nous avons défini les cinq éléments qui éclairent la prise de décisions et les actions courageuses dans un contexte d'affaires. Ces éléments,

décrits ci-dessous, sont essentiels, car leur compréhension déterminera comment une personne ou une entreprise pourrait être plus courageuse. En effet, ces éléments devraient être considérés comme le point de départ d'une feuille de route visant à aider les entreprises partout au Canada à acquérir plus de courage et à obtenir encore plus de succès.

Le courage consiste à faire ce qui est juste, ce qui n'est pas toujours facile, pour le bien commun, même lorsqu'on est envahi par la crainte, le doute ou l'incertitude. Le courage, c'est de prendre position même lorsque c'est difficile, pas seulement quand c'est facile.

Éléments du courage





Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo

La nécessité pour les personnes et les entreprises de penser et d'agir au-delà du statu quo est l'un des éléments fondamentaux du courage. Les entreprises et chefs d'entreprise qui font preuve de courage formulent des points de vue qui peuvent aller à l'encontre des conventions. Ils sont plus susceptibles d'accepter les perturbations, et même de les rechercher activement. Les entreprises courageuses sont plus portées à défier les normes de l'industrie ou les meilleures pratiques existantes, même si elles doivent faire face à des critiques venant de l'extérieur.

Pourquoi est-ce important?

Surtout en cette époque où les secteurs établis que l'on croyait « à l'abri » sont touchés par des changements toujours plus rapides et par de constantes perturbations, il est évident que l'avenir appartient à ceux qui repoussent les limites. En réfléchissant et en agissant avec audace, en étant perturbatrices et en imaginant constamment ce qui est possible, les entreprises s'assurent non seulement de survivre, mais aussi de prospérer.

Étude de cas : Loblaw fait l'acquisition de Pharmaprix

En 2013, Empire Company Ltd., propriétaire de la chaîne de supermarchés Sobeys, a acheté Safeway pour la somme de 5,8 millions de dollars, intensifiant considérablement la concurrence au sein du marché de l'épicerie au Canada¹. Au même moment, des détaillants comme Walmart et d'autres acteurs non traditionnels entreprenaient une expansion dans le secteur de la vente au détail d'aliments frais.

Confrontée à une concurrence croissante dans un secteur déjà impitoyable, Loblaw a ressenti le besoin d'agir. En juillet 2013, Loblaw a fait l'acquisition de la chaîne de pharmacies Pharmaprix pour la somme de 12,4 milliards de dollars, un geste imprévu et provocateur qui avait obtenu l'aval du président-directeur général de l'entreprise, Galen Weston Jr². Cette transaction conférait de nombreux avantages à Loblaw : un pouvoir d'achat accru et une réduction des coûts des produits pharmaceutiques, un accès amélioré dans les plus petites agglomérations et les centres urbains, et des gains d'efficacité sur le plan administratif.

À l'instar de ses autres démarches audacieuses, telles que le lancement des Services financiers Le Choix du Président en 1998 et l'établissement en 2006 du détaillant de vêtements Joe Fresh, Loblaw a connu une croissance importante grâce à l'acquisition de Pharmaprix. Le bénéfice net de Loblaw a augmenté de 117 % en 2015, une hausse que les analystes attribuent à l'acquisition de Pharmaprix³.



Prendre des risques calculés

Le besoin d'être provocateur est étroitement lié au besoin de miser sur un avenir incertain de façon stratégique et réfléchie. Les entreprises courageuses font appel à une analyse exhaustive et rationnelle, fondée sur les données, pour trouver des idées, des investissements et des innovations d'enrichissement et de transformation dans l'environnement d'affaires actuel. Elles recourent à l'analyse pour voir des occasions là où les autres ne perçoivent que des défis ou des coutumes immuables.

Pourquoi est-ce important?

Si, au 21^e siècle, le rythme accéléré des changements est la seule constante, les organisations qui évaluent les possibilités et se réinventent sans cesse trouveront de nouvelles façons prometteuses de réussir. Nous ne vous suggérons pas de prendre des risques irréfélchis, bien au contraire. Mais il importe d'être conscient que le fait de ne pas agir, ou de maintenir le cap, comporte aussi sa part de risque. Les entreprises qui font des incursions ou des investissements dans des domaines prometteurs sont celles qui réussissent le mieux dans la nouvelle économie. Google et Apple sont sans doute les deux meilleurs exemples, mais elles ne sont pas les seules à avoir réussi en prenant des risques calculés.

Étude de cas : Assurance Economical lance Sonnet

Assurance Economical est un assureur de dommages canadien qui exerce ses activités depuis 145 ans et qui compte plus d'un million de clients partout au Canada⁴. L'entreprise a l'ambition de devenir le premier assureur de dommages au pays (elle se situe actuellement au neuvième rang)⁵.

Motivée par les attentes changeantes des consommateurs et par une concurrence de plus en plus vive dans le domaine de l'assurance de dommages, en mai 2016, l'entreprise a lancé Sonnet, une plate-forme numérique directe qui offre des polices d'assurance habitation des particuliers. En août 2016, Sonnet a également commencé à offrir l'assurance automobile des particuliers par l'intermédiaire de sa plate-forme numérique directe. Il s'agit d'une des premières solutions numériques d'assurances de dommages au Canada destinées directement aux clients, qui peuvent obtenir une soumission instantanée et contracter une police par l'intermédiaire d'un portail numérique axé sur les clients.

L'entreprise a fait preuve d'audace en investissant dans le développement de cette technologie, mais Economical souhaitait offrir plus de choix sur le marché et cibler les consommateurs qui veulent faire des affaires par l'intermédiaire de canaux directs⁶. Dans cette optique, il est clair que l'entreprise a pris un risque qui s'appuyait sur une analyse rationnelle.



Faire ce qui est juste

Deloitte croit que les entreprises du Canada sont le moteur de l'économie du pays, et son plus puissant facteur de croissance et de réussite. Les choix et les actions des entreprises canadiennes ont aussi une incidence importante sur le tissu social et éthique de notre société. Les entreprises vraiment courageuses prennent des mesures qui ont des retombées positives à long terme pour leur organisation, leurs gens et, en fin de compte, leur pays. Elles reportent souvent les gains à court terme pour assurer la réussite à long terme, et accordent une plus grande valeur aux objectifs organisationnels non pécuniaires. Les meilleures d'entre elles comprennent que, lorsqu'elles agissent de façon éthique, les retombées à long terme surpassent les éventuels compromis à court terme.

Pourquoi est-ce important?

Certaines personnes tiennent sans doute pour acquis que le fait « de faire ce qui est juste » est un élément fondamental pour connaître du succès en affaires et dans la vie au Canada. Cependant, lorsqu'on approfondit la question, nos recherches indiquent que le respect de normes éthiques et morales plus élevées a une incidence positive à long terme sur les gens, les entreprises et, en définitive, l'ensemble du pays. Du point de vue des affaires, il s'agit d'organisations qui voient au-delà du prochain résultat net et qui s'interrogent sur la façon de mobiliser le potentiel de leurs gens. Du coup, ces organisations savent qu'elles font partie d'un plus vaste écosystème d'entités qui doivent prospérer collectivement pour réussir individuellement à long terme.

Étude de cas :

La Banque TD appuie la communauté LGBTQA

Le Groupe Banque TD est un chef de file mondial dans le secteur des services financiers. Ses actifs sont évalués à environ 1,2 billion de dollars, et ses clients actifs à l'échelle mondiale, à environ 10,8 millions⁷.

En 2014, la TD a célébré le 10^e anniversaire de son programme de soutien envers la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle, transgenre et ses alliés (LGBTQA) partout en Amérique du Nord. Cet engagement étant devenu officiellement une priorité en 2005; l'entreprise a formé une équipe dont le mandat était d'élaborer des initiatives pour favoriser un environnement inclusif pour les employés, les clients et les membres de la communauté LGBTQA. En 2014 seulement, la TD a appuyé 42 festivals de la fierté au Canada et aux États-Unis⁸.

Pour la TD, soutenir la collectivité LGBTQA n'a jamais été une simple tâche parmi tant d'autres. En 1994, elle a été la première banque en Amérique du Nord à offrir des avantages sociaux aux conjoints de même sexe, ce qui témoigne de son engagement depuis plus de 20 ans à créer un environnement accueillant pour les gens de l'entreprise et de la collectivité où l'acceptation et le soutien sont à l'honneur⁹. Avant que cet engagement ne devienne populaire, la TD savait qu'adopter un point de vue audacieux sur la question était tout simplement la bonne chose à faire – tant pour ses gens que pour le pays.



Commencer par vous-même

Le vieil adage « commencer par un simple geste » est tout aussi valable en affaires que dans la vie. Les leaders qui sont prêts à évaluer d'abord leurs propres choix et actions, puis qui décident de s'affirmer et d'incarner ces convictions, peuvent entraîner d'autres personnes dans leur sillage. Les chefs d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques. Ils refusent de remettre à demain les décisions difficiles, en sachant qu'un geste individuel peut amener un grand changement et servir d'exemple. Ils sont plus aptes à assumer une responsabilité personnelle pour les échecs de l'organisation, ainsi que de partager le mérite des bons coups de l'entreprise.

Pourquoi est-ce important?

Le courage, ce n'est pas quelque chose qui vous est « donné ». C'est quelque chose qui doit provenir de soi-même ou de l'intérieur d'une organisation. Trop souvent, on laisse les autres effectuer les choix difficiles ou emprunter les parcours semés d'embûches — n'importe qui, sauf nous. Mais selon nos recherches, ceux qui font une introspection et apportent d'abord d'importants changements à leurs propres comportements connaissent plus de succès, plus souvent, et à long terme.

Étude de cas :

L'engagement de Paramount Foods à embaucher des réfugiés

Paramount Fine Foods est une chaîne de boulangeries et de restaurants qui se spécialise dans les mets libanais, arabes, méditerranéens et moyen-orientaux, et qui compte 24 établissements, principalement en Ontario. Ému par sa visite dans un camp de réfugiés au Liban, le président et chef de la direction, Mohamad Fakh, a voulu redonner à un pays qui lui avait offert des occasions de réussite¹⁰.

En 2016, M. Fakh a pris l'engagement suivant : chaque établissement de Paramount Fine Foods embaucherait et formerait de trois à cinq réfugiés syriens avant la fin de l'année. En s'associant au *Lifeline Syria Challenge* de l'Université Ryerson et au système de jumelage d'emplois Magnet, Paramount Foods a été en mesure d'embaucher jusqu'à maintenant 45 réfugiés syriens sur son objectif de 120¹¹. L'engagement altruiste de M. Fakh ne ralentit pas pour autant la progression de l'entreprise : elle a l'intention d'ouvrir 20 autres établissements¹².



Unir pour inclure

Le Canada a connu énormément de succès en rassemblant des gens de partout dans le monde pour atteindre un objectif d'unité. Les plus grands leaders du Canada savent qu'en unissant de nombreuses voix différentes, ils peuvent obtenir plus de points de vue, ce qui peut mener à une meilleure prise de décisions. Les chefs d'entreprise courageux s'entourent de divers penseurs provenant d'autres horizons et permettent à leurs gens d'être complètement authentiques et eux-mêmes au travail. Ces leaders comprennent la valeur et l'importance de mettre en place des processus officiels pour solliciter et intégrer les points de vue et les commentaires des gens à tous les échelons de leur organisation.

Pourquoi est-ce important?

Le multiculturalisme du Canada est souvent cité comme l'un des principaux avantages concurrentiels du pays. Mais notre réussite dans ce domaine ne tient pas uniquement à la diversité de nos groupes. Notre véritable force provient de notre capacité d'être inclusifs à l'égard des opinions et des perspectives qui nous entourent, et de les percevoir non pas comme des obstacles, mais plutôt comme des occasions d'apprentissage et de croissance. Nos meilleures entreprises sont des lieux de travail inclusifs où les employés sont à l'aise d'être eux-mêmes au travail, et où leurs différences sont non seulement accueillies, mais sont perçues aussi comme essentielles au succès collectif. Ce n'est que lorsque nos lieux de travail et notre pays seront vraiment inclusifs que chacun sera en mesure d'apporter sa pleine contribution, d'atteindre son potentiel et de faire avancer le pays.

Étude de cas :

Le programme *Mentor Up* de Cargill Canada

Cargill fournit au monde entier des services et des produits agroalimentaires, industriels et financiers. En affaires depuis 150 ans, cette entreprise est l'une des plus importantes sociétés privées d'Amérique du Nord, comptant 149 000 employés dans 70 pays, dont 8 000 au Canada^{13, 14}.

Le président exécutif de Cargill, Greg Page, et les autres membres de l'équipe de direction croient fermement que l'innovation est le fruit d'un accès à des perspectives plus vastes et à une diversité d'idées. Motivée par cette croyance, et par le désir que sa direction reflète la clientèle de l'entreprise, Cargill a créé *Mentor Up*, un programme de mentorat ascendant. Ce programme permet aux dirigeants de prendre connaissance de divers points de vue en étant jumelés à des cadres intermédiaires qui diffèrent d'eux sur le plan du sexe, de la race, de l'ethnicité, du milieu ou d'un autre aspect de la diversité. Greg Page a lui-même participé au programme^{15, 16}.

En partie grâce à son programme de mentorat ascendant, Cargill est constamment reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs et l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. La représentation des femmes et des minorités visibles au sein de l'entreprise est aujourd'hui supérieure à la moyenne du secteur¹⁷.



Pourquoi
le courage?
Pourquoi
maintenant?

Pour réussir, nous devons surmonter notre peur du risque

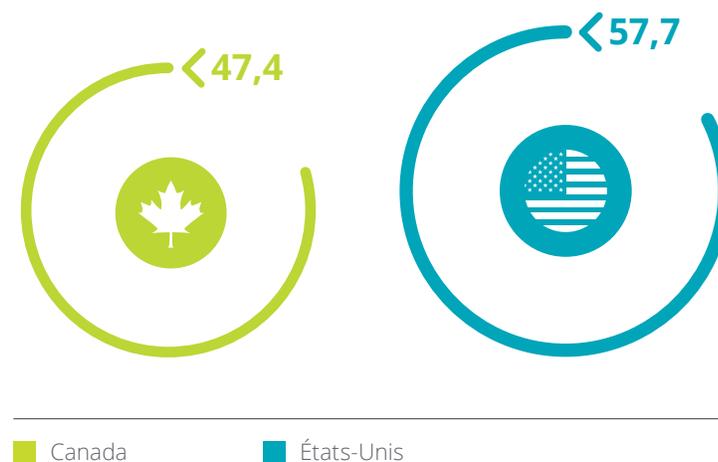
Même si, en général, nous concentrons nos efforts sur les choix précis que nous effectuons et sur les résultats escomptés, un fil conducteur qui sous-tendait toutes nos recherches nous a menés inexorablement à cette discussion à propos du courage; notamment, la profonde aversion culturelle pour le risque qui prévaut au Canada. Selon notre rapport intitulé *L'avenir de la productivité – Un plan de match en huit étapes pour le Canada*, publié en 2011, les recherches indiquent que l'aversion pour le risque est beaucoup plus importante chez les entreprises canadiennes que chez leurs homologues américaines (figure 1)¹⁸.

Dans cette étude antérieure, nous avons eu l'audace d'affirmer que, avec le temps, les entreprises qui peuvent prendre certains

risques intelligemment généreront des rendements plus élevés et une meilleure productivité que leurs concurrents moins enclins à prendre des risques. Nous avons alors fait plusieurs observations en comparant des entreprises affichant différents niveaux de tolérance au risque, et nous avons examiné la question sous différents angles au cours des six dernières années. Mais à ce jour, nous avons encore du mal à déterminer exactement ce qui pourrait atténuer l'aversion des entreprises pour le risque. Notre récente recherche a démontré non seulement que la prise de risque est un des éléments qui caractérise le courage, mais aussi que chaque élément du courage peut être un moyen très puissant de propulser une entreprise vers l'avant.

En 2011, Deloitte a mené un sondage auprès de 900 chefs d'entreprise canadiens et américains afin d'évaluer leur appétit pour le risque; le Canada a obtenu une cote plus faible que son homologue américain en ce qui concerne l'indice du comportement envers le risque, ce qui indique une tendance plus marquée à l'aversion pour le risque chez les entreprises canadiennes.

Figure 1. Indice Deloitte du comportement envers le risque



Remarque : L'indice Deloitte du comportement envers le risque repose sur une grande variété de facteurs représentant les actions d'une entreprise, dont ses pratiques d'évaluation du risque, ses efforts en matière de recherche, de développement et d'innovation, ainsi que de sa dépendance au soutien gouvernemental. L'indice a été ajusté pour tenir compte des différences entre les pays en ce qui concerne les perceptions de l'état actuel et de l'état futur des conditions macroéconomiques.

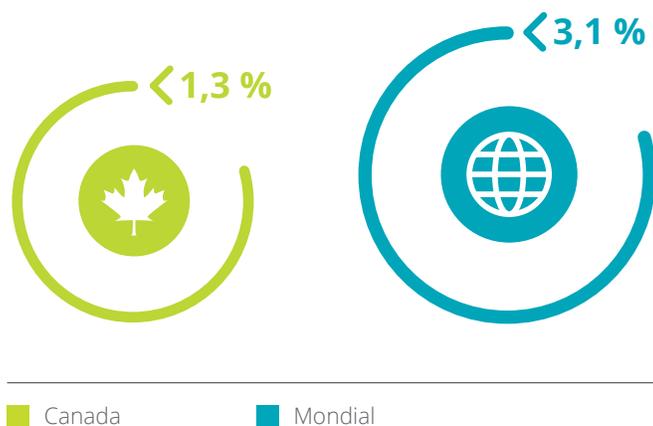
L'économie du Canada a besoin d'entreprises courageuses

Pourquoi le courage devrait-il avoir de l'importance pour les entreprises canadiennes? Parce que les entreprises courageuses ont un meilleur rendement, ce qui est profitable pour elles, leurs employés et l'ensemble du Canada. Surtout, nous vivons à une époque où les entreprises canadiennes doivent saisir chaque occasion de rehausser leur avantage concurrentiel.

L'économie canadienne se remet tant bien que mal de la récession de 2008. La chute marquée du prix du pétrole brut et les problèmes qui continuent d'accabler le secteur manufacturier au pays ont contribué à l'incertitude

économique qui perdure¹⁹. La croissance du PIB canadien a stagné autour de 2 % depuis les trois dernières années et les prévisions la placent à 1,3 % pour 2016, comparativement au taux de croissance mondiale prévu de 3,1 % en juillet 2016 (figure 2)^{20, 21}. Au cours des années à venir, les entreprises canadiennes seront confrontées à l'intensification de la concurrence internationale, tandis que le gouvernement canadien continue d'assouplir les règles commerciales entre le Canada et les marchés émergents.

Figure 2. Croissance prévue du PIB, 2016



La croissance du PIB canadien a stagné autour de 2 % depuis les trois dernières années, et les prévisions la placent à 1,3 % pour 2016, comparativement au taux de croissance mondiale prévu de 3,1 % en juillet 2016.

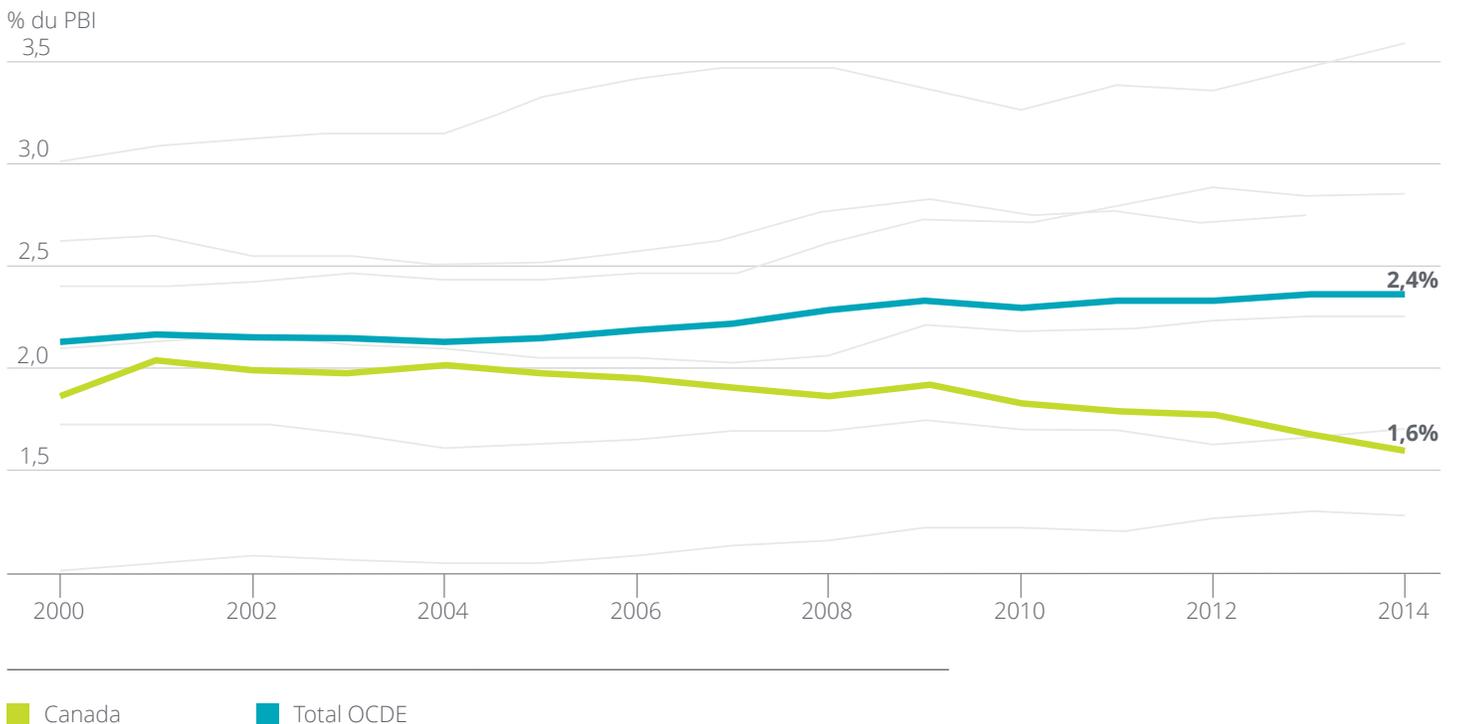
Le sous-investissement chronique des entreprises canadiennes vient aggraver ces difficultés économiques.

En effet, les entreprises canadiennes dépensent moins en recherche et développement (R&D) que leurs homologues de l'OCDE, malgré un soutien gouvernemental relativement généreux pour les investissements en R&D au sein du secteur privé (figures 3 et 4)²². Et si l'économie canadienne a tout de même rebondi depuis la dernière récession, les entreprises ne sont toujours pas portées à investir : l'investissement du Canada dans le matériel et outillage exprimé en part du PIB, un indicateur clé de la productivité, demeure l'un des plus faibles parmi les nations industrialisées comparables²³.

La tendance au sous-investissement ne se borne pas à la recherche et au matériel. Les employeurs canadiens continuent d'investir moins qu'ils ne le devraient dans le perfectionnement des compétences; en fait, les investissements des entreprises canadiennes dans la formation des employés ont diminué de 40 % au cours des 20 dernières années²⁴.

Ensemble, ces questions mettent en péril la prospérité et la croissance économique du Canada pour l'avenir. En tant que pays, nous ne pouvons pas nous contenter de survivre à la récession; nous devons progresser, plus forts et mieux préparés que jamais, vers un avenir incertain.

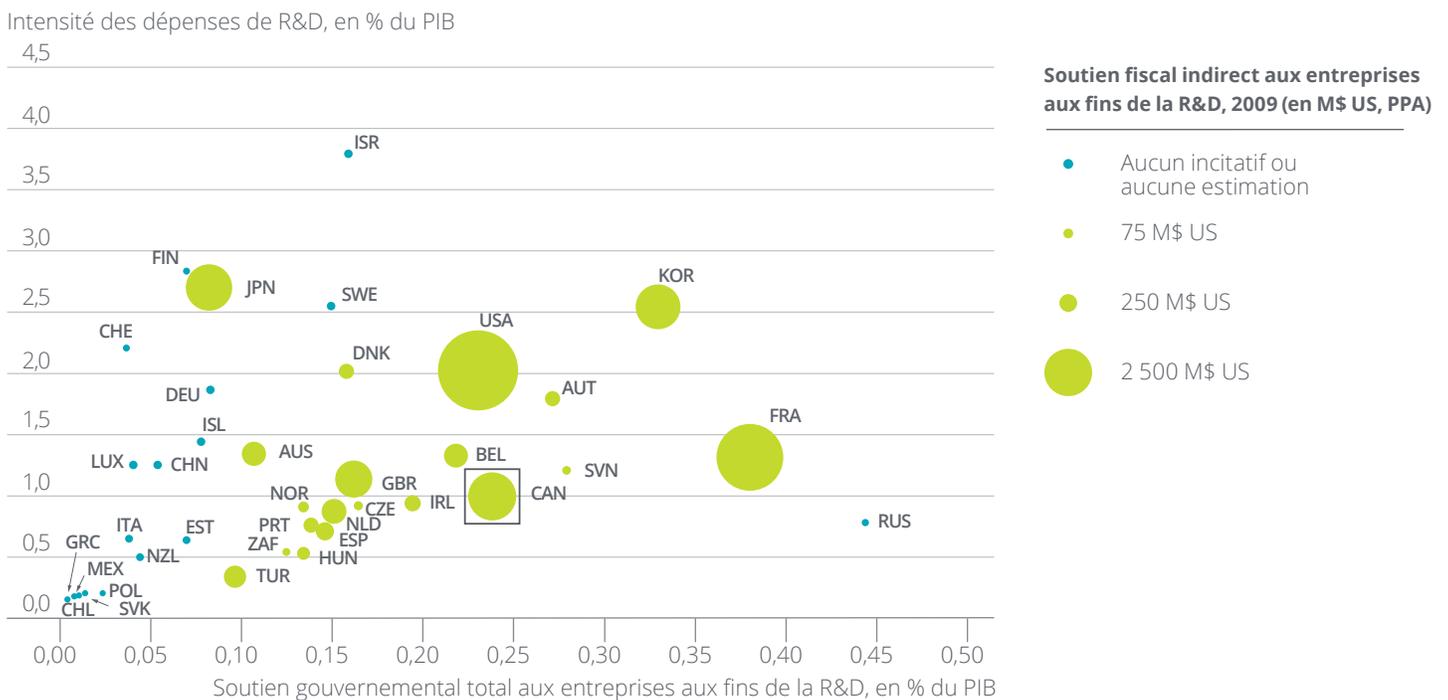
Figure 3. Dépenses intérieures brutes en R&D, 2000 à 2014



Source : OCDE, Dépenses intérieures brutes en R&D (indicateur)

En tant que pays, nous ne pouvons pas nous contenter de survivre à la récession; nous devons progresser, plus forts et mieux préparés que jamais, vers un avenir incertain.

Figure 4. Dépenses de R&D du secteur des entreprises par rapport au financement de la R&D des entreprises par l'État, 2009



Source : OCDE, Base de données des principaux indicateurs de la science et de la technologie

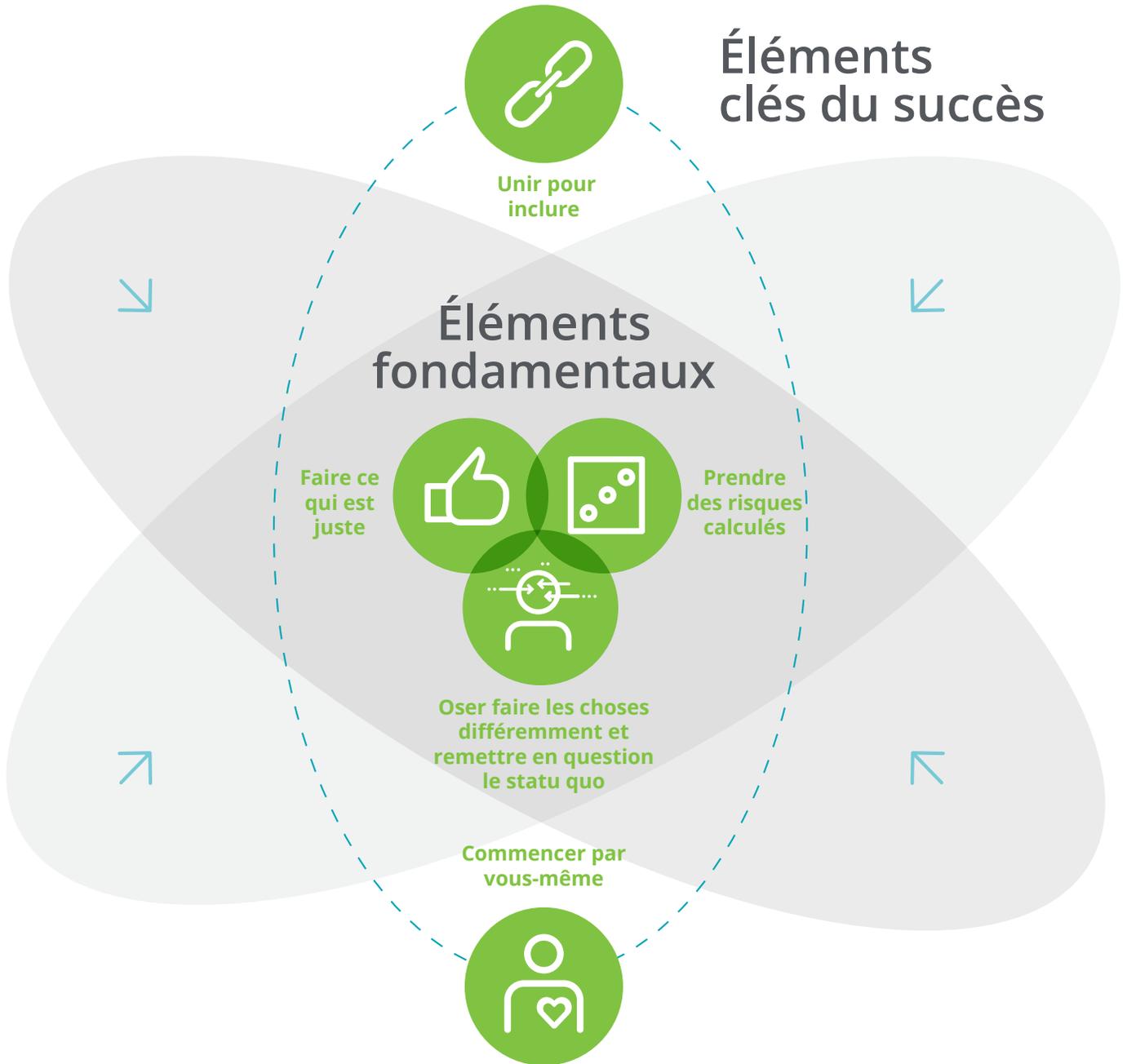
État préoccupant du courage des entreprises canadiennes

Les entreprises canadiennes ont besoin d'une bonne dose de courage pour relever les nombreux défis auxquels est confrontée l'économie du Canada. Malheureusement, les entreprises canadiennes sont extrêmement réticentes à prendre le genre de risques qui nous propulseraient vers l'avant. Aussi, à quel point les organisations canadiennes *sont-elles* courageuses?

Pour le savoir, nous avons mené un sondage auprès de 1 200 chefs d'entreprise d'un océan à l'autre, et élaboré un cadre en vue d'évaluer la mesure dans laquelle leurs réponses symbolisent les cinq éléments du courage que nous avons décrits plus tôt dans le présent rapport :

- Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo
- Prendre des risques calculés
- Faire ce qui est juste
- Commencer par vous-même
- Unir pour inclure

L'un des principaux résultats préliminaires indiquait que les cinq éléments du courage n'ont pas tous été observés dans la même mesure pour l'ensemble des répondants. Des recherches plus poussées nous ont permis de cerner les trois éléments « fondamentaux » : *oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo; prendre des risques calculés et faire ce qu'il faut*. Sans ces éléments fondamentaux, une entreprise est essentiellement vouée à l'échec. Les deux autres éléments — *commencer par vous-même et unir pour inclure* — sont considérés comme une « recette du succès ». Très peu d'organisations excellaient dans ces domaines, mais celles dont c'était le cas, et qui maîtrisaient aussi les trois éléments fondamentaux, se démarquaient et étaient plus susceptibles de connaître le véritable succès.



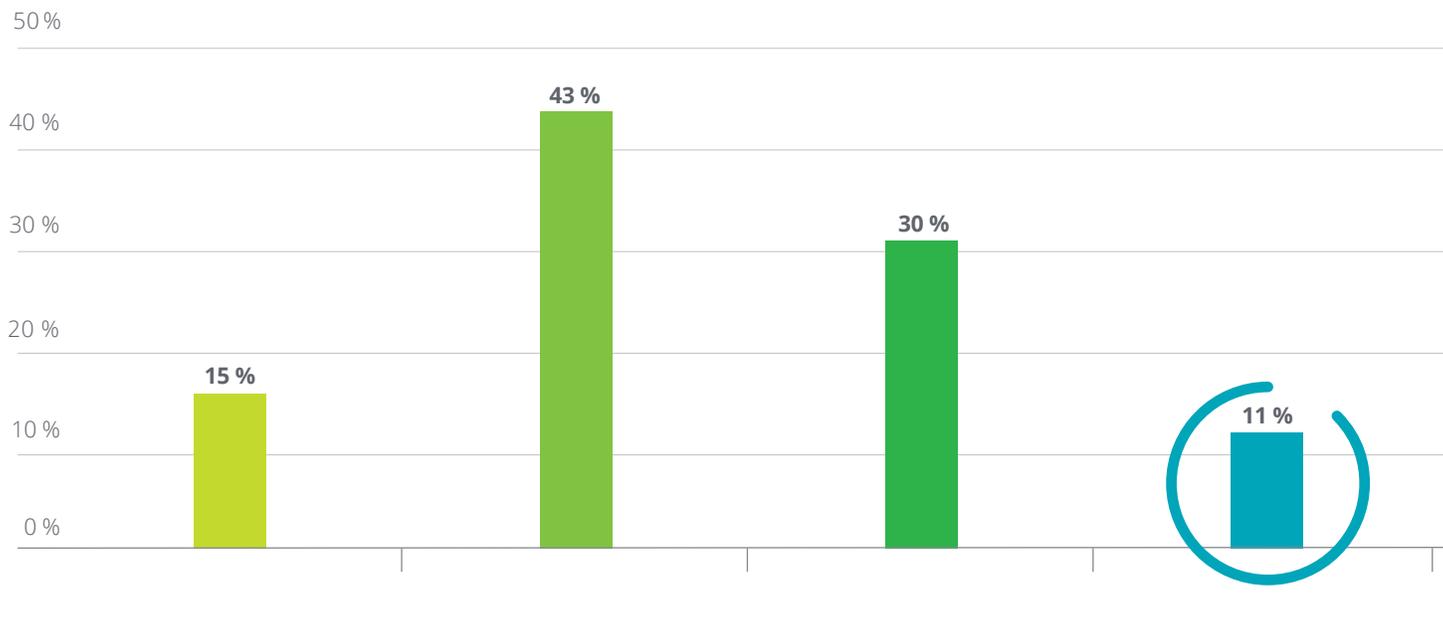
Les catégories du courage

Notre analyse révèle que les entreprises s'insèrent dans quatre « catégories » de courage distinctes :

- Les entreprises **courageuses** obtiennent une excellente cote à l'égard des cinq éléments du courage.
- Les entreprises sur **la bonne voie** obtiennent une cote modérée à l'égard de tous les éléments, mais surpassent les entreprises hésitantes en ce qui a trait aux trois éléments fondamentaux.
- Les entreprises **hésitantes** obtiennent une cote modérée à l'égard des cinq éléments.
- Les entreprises **craintives** obtiennent une faible cote à l'égard de tous les éléments du courage.

Notre analyse a révélé une triste vérité : la plupart des entreprises canadiennes manquent de courage (figure 5). À peine 11 % des entreprises interrogées peuvent être considérées comme vraiment courageuses; c'est-à-dire qu'elles obtiennent une cote élevée pour les cinq éléments du courage. Ensuite, 30 % sont « sur la bonne voie » pour être considérées comme courageuses, mais elles ont des lacunes dans au moins un domaine. Près de la moitié (43 %) sont au mieux hésitantes, n'étant pas particulièrement douées dans aucun de ces domaines et 15 % d'entre elles, soit plus d'une entreprise canadienne sur huit, peuvent être considérées comme craintives, affichant peu, voire aucune, des qualités d'une entreprise courageuse.

Figure 5 : Les entreprises canadiennes selon les cinq catégories du courage



■ Crainative

Les entreprises craintives obtiennent une faible cote à l'égard de tous les éléments du courage

■ Hésitante

Les entreprises hésitantes obtiennent une cote modérée à l'égard des cinq éléments

■ Sur la bonne voie

Les entreprises sur la bonne voie obtiennent une cote modérée à l'égard de tous les éléments, mais surpassent les entreprises hésitantes en ce qui a trait aux trois éléments fondamentaux

■ Courageuse

Les entreprises courageuses obtiennent une excellente cote à l'égard des cinq éléments du courage

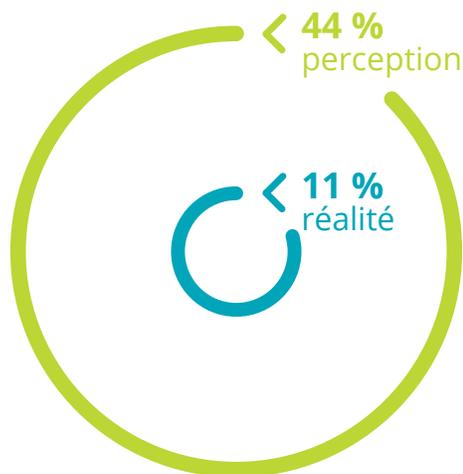
Écart de perception du courage

Les recherches réalisées par Deloitte au cours des dernières années ont fait ressortir une tendance préoccupante pour bon nombre d'entreprises canadiennes et leurs leaders : ils sont portés à surestimer leurs capacités, leurs investissements et leur état de préparation au changement. Dans le cadre du rapport de 2015 intitulé *L'ère des perturbations*, les répondants canadiens se disaient mieux préparés aux perturbations technologiques qu'ils ne l'étaient vraiment²⁵. Le rapport de 2013 intitulé *L'heure du réveil pour les entreprises canadiennes* indique qu'une entreprise canadienne sur trois ne savait pas qu'elle sous-investissait dans ses leviers de productivité²⁶.

Cette tendance se maintenait lorsque nous avons étudié cette année le courage parmi les organisations canadiennes. Selon nos recherches, seulement 11 % des entreprises canadiennes peuvent être considérées comme vraiment courageuses puisqu'elles remplissent les conditions des cinq éléments du courage qui ont été dégagés. Mais étonnamment, près de la moitié (44 %) croyaient qu'elles étaient des organisations courageuses (figure 6). Cet écart de perception persistant, qui semble exister, peu importe la nature des entreprises canadiennes que nous examinons, est un problème insidieux pour le milieu des affaires au Canada et pour la santé économique du pays. Un trop grand

nombre de nos entreprises ne sont pas ce qu'elles croient : elles ne sont pas préparées, productives ou courageuses. Et parce que leur perception d'elles-mêmes est erronée, elles ne ressentent pas le besoin prendre des mesures pour corriger la situation. Le résultat? Elles n'effectuent pas d'investissements. Elles n'explorent pas de nouvelles idées. Elles ne saisissent pas d'occasions. Et les entreprises canadiennes ne font qu'aggraver leur situation.

Figure 6 : Perception des entreprises canadiennes par rapport à la réalité



Cet écart de perception persistant, qui semble exister, peu importe la nature des entreprises canadiennes que nous examinons, est un problème insidieux pour le milieu des affaires au Canada et pour la santé économique du pays.

■ Les entreprises qui croient que le terme « courageux » décrit leur organisation avec précision

■ Les entreprises qui sont réellement courageuses

La bonne nouvelle à propos du courage des entreprises canadiennes

Les entreprises courageuses atteignent de meilleurs résultats

Les entreprises courageuses enregistrent une croissance supérieure des revenus et emploient plus de gens; par conséquent, elles contribuent davantage au bien-être économique de nos collectivités et de l'ensemble du pays. En fait, 69 % des entreprises courageuses ont affiché une hausse des revenus l'an dernier par rapport à seulement 46 % des entreprises craintives (figure 7). Ce qui est encore plus révélateur, c'est que le tiers (34 %) des entreprises craintives ont indiqué que leurs revenus avaient chuté l'an dernier. En fait, les entreprises craintives étaient **deux** fois plus sujettes à connaître une baisse de revenus que les entreprises courageuses. Par ailleurs, les entreprises courageuses étaient plus aptes à connaître une hausse du nombre d'employés au cours de la dernière année (figure 8); les entreprises craintives étaient, quant à elles, plus susceptibles de signaler une réduction des effectifs. Le courage amène la croissance.

Le courage n'est pas une fin en soi, mais plutôt un élément important de la réussite. Une entreprise qui atteint un plateau a besoin de courage pour changer de cap et saisir de nouvelles occasions. Qu'il s'agisse de prendre des mesures audacieuses ou d'intégrer des points de vue uniques à la prise de décisions,

les entreprises courageuses ont tendance à rassembler les gens et de relever des défis complexes. Et si une entreprise dotée de courage n'est pas **assurée** de réussir, elle est plus susceptible de tirer son épingle du jeu dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle.

Les entreprises courageuses cherchent à stimuler plus énergiquement la croissance

L'une des raisons pour lesquelles les entreprises courageuses surpassent les autres, c'est qu'elles visent activement de meilleurs résultats en prenant délibérément des décisions et en effectuant des investissements axés sur l'innovation. Plus une entreprise décide d'investir dans son avenir, plus sa situation s'améliore à long terme. Les produits et services que l'entreprise offre aujourd'hui conviennent peut-être à sa clientèle actuelle, mais rien ne garantit que ce soit le cas demain. Dans notre marché concurrentiel, nombreux sont les exemples d'entreprises qui n'ont pas innové et qui ont échoué.

Comme nous l'avons indiqué, les sommes consacrées par les entreprises canadiennes à la R&D et à l'innovation diminuent constamment depuis plusieurs années²⁷. Mais les entreprises courageuses du Canada défient cette tendance et tranchent énormément avec les entreprises plus craintives. Soixante-sept

pour cent des entreprises courageuses ont l'intention d'accroître leur investissement en R&D au cours des cinq prochaines années, par rapport à 22 % des organisations craintives (figure 9). Il est trop facile, en ces temps difficiles, de réduire les dépenses dans ces domaines; cela prend du courage pour **continuer** à investir malgré les défis à long terme, en sachant qu'il y aura des retombées à long terme.

L'engagement des entreprises courageuses à investir dans l'innovation se traduit par une probabilité accrue de mise en marché de nouveaux produits. Un peu moins de la moitié (49 %) des entreprises courageuses affirment qu'elles ont lancé un nombre important de nouveaux produits ou services au cours des cinq dernières années, par rapport à seulement 23 % des entreprises craintives (figure 10). Les entreprises craintives sont les plus susceptibles de toutes les entreprises que nous avons sondées à avoir lancé peu, ou pas, de nouveaux produits ou services sur le marché au cours de la même période. Les entreprises craintives stagnent, tandis que les entreprises courageuses explorent sans cesse de nouvelles idées.

Figure 7. Le courage et la croissance des revenus

Au cours de la dernière année, les revenus de votre organisation ont-ils augmenté ou diminué, ou sont-ils demeurés inchangés?

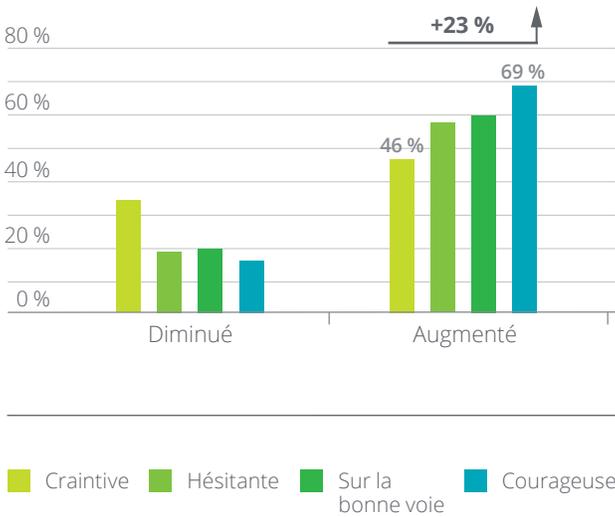


Figure 8. Le courage et la croissance de l'emploi

Au cours de la dernière année, le nombre d'employés qui travaillaient pour votre organisation au Canada a-t-il augmenté ou diminué, ou est-il demeuré à peu près le même?

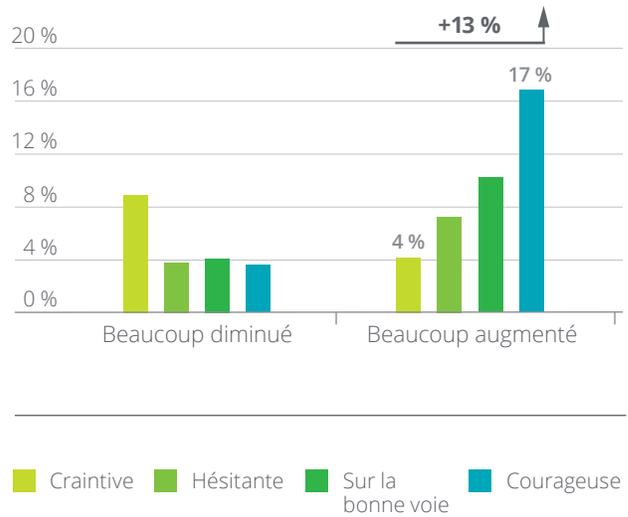


Figure 9. Le courage et les intentions d'investissement dans la R&D

Votre entreprise a-t-elle l'intention d'augmenter ou de réduire les sommes consacrées à la recherche et au développement au cours des cinq prochaines années?

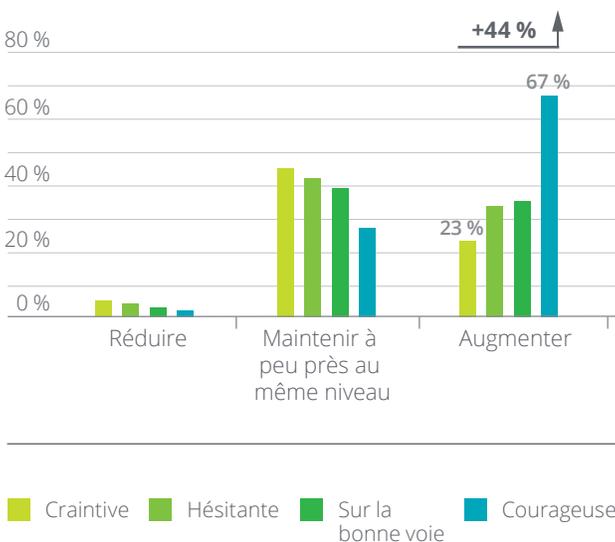
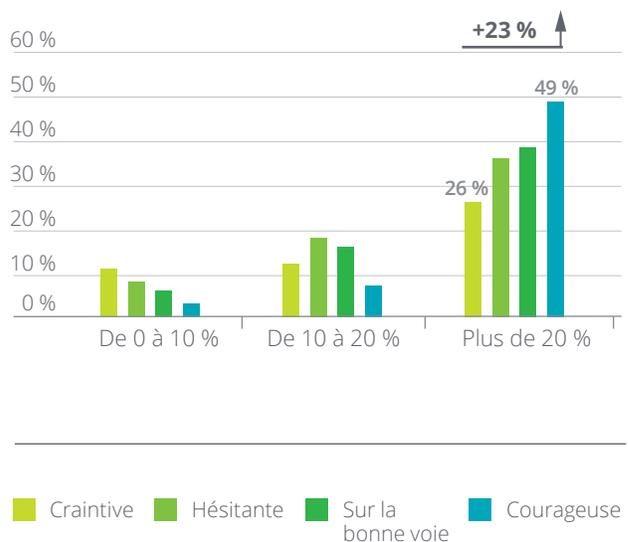


Figure 10. Le courage et le développement de nouveaux produits

Quel pourcentage des produits ou services que vous offrez actuellement ont été mis sur le marché au cours des cinq dernières années?



Vers les entreprises courageuses de demain

Comment les entreprises canadiennes peuvent-elles surmonter l'aversion pour le risque et la crainte qui empêche bon nombre d'entre elles de passer à l'action et de manifester le courage d'aller audacieusement de l'avant? Nos recherches laissent entendre qu'il y a deux mesures clés à prendre pour surmonter la peur et devenir une organisation plus courageuse : tirer parti d'une diversité de points de vue et de perspectives, et cultiver le courage dans l'ensemble de l'entreprise.

Le rôle essentiel des perspectives diversifiées

Les dangers de la « pensée de groupe » ont d'abord été observés dans les années 50, puis explorés de façon plus approfondie dans les années 70 et 80. La pensée de groupe amène souvent les équipes à prendre de mauvaises décisions : dans le cadre d'une expérience classique, les chercheurs ont découvert que, en moyenne, une personne sur trois se rallie au point de vue majoritaire, même si ce point de vue est manifestement inexact. Les organisations les plus sujettes à la pensée de groupe sont celles dont les membres proviennent de milieux similaires et qui ont des perspectives semblables, et qui ont tendance à ne pas être exposés à des opinions externes ou différentes.

Ces dernières années, nous avons comme bien d'autres souligné le besoin pour les organisations d'accorder une place à de nouvelles opinions différentes, et même divergentes, dans leur processus décisionnel afin d'éviter la pensée de groupe. L'ajout d'une diversité d'opinions et de perspectives vise à assurer que le groupe consacre plus de temps à délibérer sur les questions en envisageant divers points de vue et, par conséquent, qu'il prend des décisions plus éclairées qui aboutissent à de meilleurs résultats.

Jeter les bases du courage

Chez les humains, l'aversion aux risques est innée. Lorsque nous évaluons les options qui s'offrent à nous, nous péchons souvent par excès de prudence, surtout pendant les périodes de changement et d'incertitude qui caractérisent essentiellement l'ère moderne. Mais c'est précisément durant ces périodes de changement et d'incertitude que l'on a le plus besoin de courage pour prendre des décisions audacieuses qui tiennent compte des changements de manière objective et suscitent des actions qui remettent en question le statu quo.

Pour y arriver, les leaders doivent cultiver leur propre courage et celui de leurs employés. Les catégories et les éléments du courage fournissent aux leaders une feuille de route à cette fin. Les entreprises canadiennes devraient d'abord remettre leurs perceptions en question et évaluer si elles sont vraiment de la trempe des entreprises courageuses. Au moment d'effectuer cette évaluation, les leaders devraient se demander comment leur entreprise s'est classée à l'égard des cinq éléments. En sachant où elles se situent, et où elles vacillent, les entreprises canadiennes peuvent commencer à consolider les éléments où elles présentent le plus de faiblesses. Et lorsque les entreprises canadiennes accorderont la priorité au renforcement de ces éléments, notre pays commencera à acquérir le courage dont il a désespérément besoin.

Cultiver les cinq éléments





Oser faire les choses différemment et remettre en question le statu quo

Les entreprises et les chefs d'entreprise qui font preuve de courage formulent des points de vue qui peuvent aller à l'encontre des conventions. Ils sont plus susceptibles d'accepter les perturbations, et même de les rechercher activement. Les entreprises courageuses sont plus portées à défier les normes de l'industrie ou les meilleures pratiques existantes, même si elles doivent faire face à des critiques venant de l'extérieur.

Principaux points à retenir

Comprenez bien la proposition de valeur de votre entreprise dans sa plus simple expression. Dégagez la valeur fondamentale qui sous-tend le produit ou service que vous proposez, et recherchez des occasions d'offrir cette valeur par de nouveaux moyens novateurs.

Modifiez la compréhension de vos clients à l'égard de leurs besoins. Les entreprises courageuses proposent des solutions à des problèmes que les clients éprouvent sans même le savoir. Elles adoptent une approche holistique pour comprendre leurs clients et peuvent prévoir leurs besoins, ou reconnaître lorsqu'un besoin n'est pas satisfait dans un autre domaine, puis devancent leurs concurrents.

Recherchez des points de vue contraires. Les gens ont tendance à éviter les renseignements qui vont à l'encontre de leurs croyances ou de leurs convictions. Les chefs d'entreprise courageux recherchent et encouragent activement les points de vue contraires comme moyen de favoriser une prise de décisions plus judicieuse et objective.



Prendre des risques calculés

Les entreprises courageuses font appel à l'analyse rationnelle pour trouver des idées, des investissements et des innovations d'enrichissement et de transformation dans l'environnement d'affaires actuel. Elles comprennent très bien les risques auxquels elles sont exposées et sont plus aptes à rechercher des occasions où les risques semblent plus grands et où les retombées immédiates semblent moins importantes. Surtout, le processus décisionnel des entreprises courageuses est fondé sur une analyse approfondie et s'appuie sur des données.

Principaux points à retenir

Recadrez le risque comme indicateur positif d'une prise de décisions courageuse.

En règle générale, les entreprises discutent du risque comme d'un facteur qui doit être géré et mesuré avec prudence. Si une analyse et une compréhension approfondies des risques sont essentielles à la prise de décisions, les entreprises courageuses traitent la prise de risques comme un élément positif et un aspect intéressant de leur quête de croissance. En l'absence de risques, les occasions de croître et de changer les choses sont limitées. Aussi, les leaders courageux voient les risques calculés comme un ingrédient essentiel de la réussite de l'entreprise, et c'est ainsi qu'ils les mettent en contexte.

Motiviez la prise de décisions courageuses.

Lorsqu'une organisation est prête à adopter des comportements courageux, il est essentiel de renforcer ces comportements à l'aide de récompenses et d'une reconnaissance. Les incitatifs financiers ne sont pas nécessairement la seule solution; parfois, il suffira d'une reconnaissance de la part d'un directeur ou d'un membre de la haute direction.

Laissez les impératifs d'affaires, et non la crainte, dicter votre seuil de risque.

Les entreprises qui ont une bonne dose de courage ont une plus grande tolérance au risque. Les entreprises devraient s'assurer que leur tolérance au risque correspond aux résultats escomptés par rapport aux risques qu'elles prennent.



Faire ce qui est juste

Les entreprises courageuses prennent des mesures qui ont des retombées positives à long terme pour leur organisation, leurs gens et, en fin de compte, leur pays. Elles reportent souvent les gains à court terme pour assurer la réussite à long terme, et accordent une plus grande valeur aux objectifs organisationnels non pécuniaires.

Principaux points à retenir

Partagez vos forces. Tirez parti des compétences et des capacités qui expliquent votre succès dans votre domaine pour venir en aide à votre collectivité. En alignant clairement la responsabilité sociale et les activités caritatives de votre entreprise sur votre modèle et vos capacités d'affaires, vous aurez une influence à long terme qui aidera votre collectivité à croître et à prospérer. Toutes les entreprises devraient fournir aux employés des occasions d'assumer des responsabilités à l'égard des actions du service à la clientèle.

Devenez un partenaire dans la création de l'économie dont le Canada a besoin.

En soutenant la croissance économique au moyen de partenariats ou d'investissements dans de nouvelles entreprises, la formation de travailleurs nouveaux ou sous-employés, et les programmes sociaux, il est possible de créer une société plus prospère et équitable offrant davantage d'occasions de mobilité sociale et d'autonomisation économique aux Canadiens issus de tous les milieux. En augmentant le nombre de Canadiens qui occupent, ou sont aptes à occuper, un emploi, nous profiterons tous d'une économie plus forte.

Concentrez-vous sur la croissance et le leadership du marché à long terme.

Si toutes les entreprises doivent générer un rendement pour couvrir le coût du capital, celles qui parviennent à se concentrer sur la croissance durable à long terme sont en meilleure posture pour créer une valeur durable pour leurs actionnaires, leurs employés et le pays tout entier. Pour ce faire, il faut créer un lien plus étroit entre la rémunération et le rendement à long terme des travailleurs et des dirigeants, déterminer les objectifs organisationnels autres que la génération de profits et souligner leur importance, et tenir compte de l'incidence des décisions d'affaires dans les marchés que vous servez.



Commencer par vous-même

Les chefs d'entreprise courageux sont animés par leur passion et sont plus susceptibles d'être perçus comme étant authentiques. Ils ont un sens moral profond, auquel ils font appel pour éclairer les décisions de leur entreprise. Ils sont plus aptes à assumer une responsabilité personnelle pour les échecs de l'organisation, ainsi que de partager le mérite des bons coups de l'entreprise.

Principaux points à retenir

Laissez-vous guider par votre vision et votre mission. Ayez la conviction qu'en agissant en fonction de ces croyances, votre organisation en profitera à long terme. Les leaders efficaces créent un climat où les employés comprennent la mission de l'organisation et déploient des efforts pour qu'elle se concrétise.

Assumez la responsabilité des actions qui vous tiennent à cœur. L'apport personnel d'un leader peut contribuer à régler un problème ou à faire avancer les choses. Les chefs d'entreprise courageux incarnent un sens des responsabilités envers eux-mêmes et la société — et agissent en conséquence.

Prenez les choses en main. Les leaders peuvent être confrontés à des pressions transformatrices à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation alors qu'ils tentent d'apporter du changement. Demandez constamment de la rétroaction des personnes qui vous entourent afin de vous assurer de ne pas perdre de vue votre passion et vos valeurs en cours de route.



Unir pour inclure

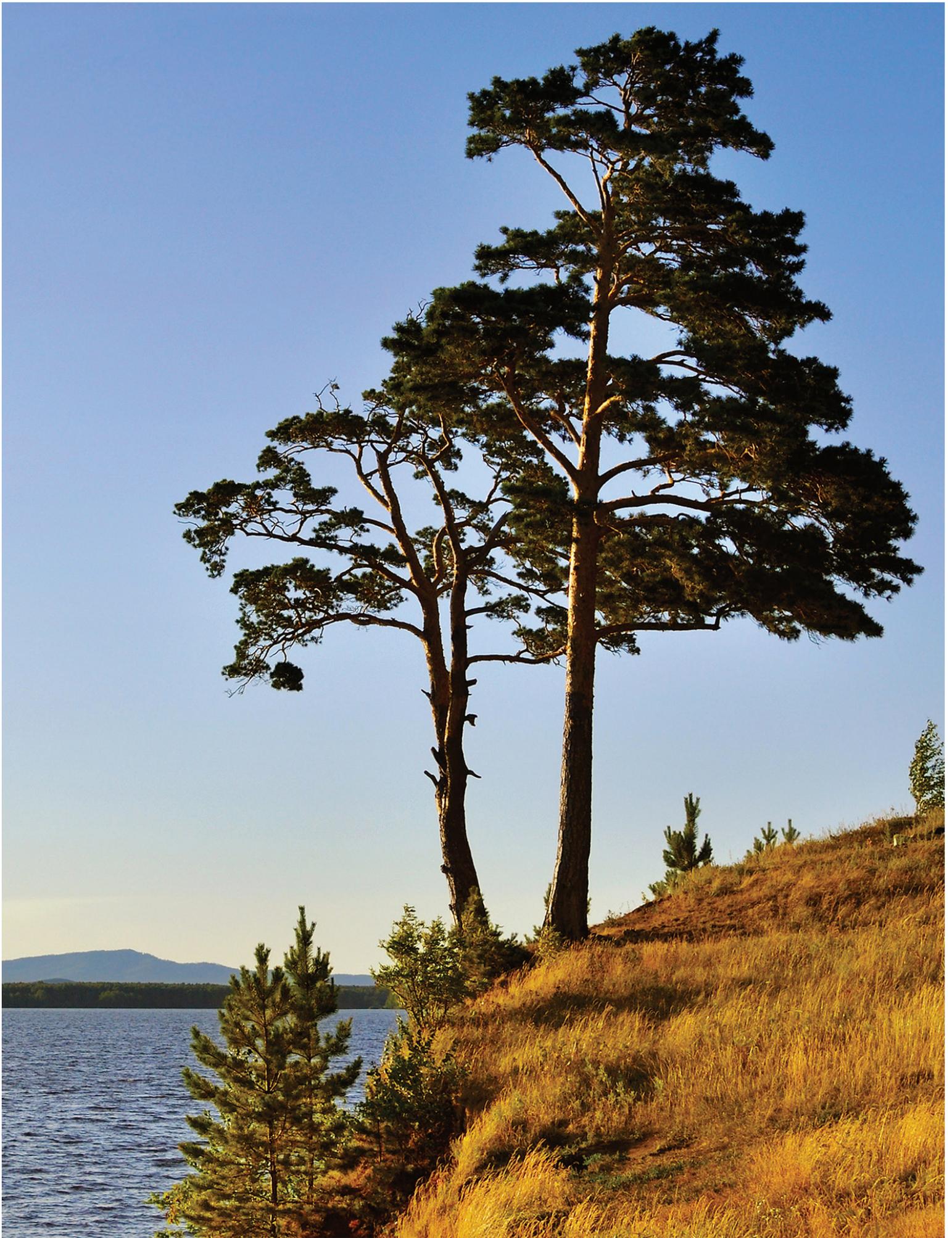
Les chefs d'entreprise courageux s'entourent de divers penseurs provenant d'autres horizons. Ces leaders comprennent la valeur et l'importance de mettre en place des processus officiels pour solliciter et intégrer les points de vue et les commentaires de gens à tous les échelons de leur organisation.

Principaux points à retenir

Amorcez un dialogue avec des employés à tous les échelons de l'organisation. Les leaders courageux créent des espaces où les employés peuvent proposer des idées afin de contribuer à planifier le parcours de leur organisation. Les employés mobilisés sont plus productifs et plus satisfaits de leur travail, fournissent de meilleurs résultats et stimulent la croissance. Pour continuer à prospérer, vous devez exploiter la créativité et le capital intellectuel de vos effectifs.

Faites de l'inclusion une priorité. Les initiatives d'inclusion sont plus susceptibles de porter leurs fruits lorsqu'elles bénéficient d'un soutien, financier ou autre, de la part du leadership. Lorsque les hauts dirigeants sont mobilisés et tenus responsables de la réussite de l'inclusion, cela démontre la valeur et l'importance qu'y accorde l'entreprise.

Prenez conscience de l'effet d'entraînement de votre réseau. En apportant et en incarnant un changement positif, vous pouvez amener les collectivités avoisinantes, les concurrents, les clients et les fournisseurs à emboîter le pas, et provoquer ainsi un plus grand changement au sein de votre réseau.



Un temps pour
le courage.

Un temps pour
le changement.

Ce rapport est un appel à l'action et, nous l'espérons, le point de départ de discussions qui susciteront la réflexion au sein du milieu des affaires au Canada.

Parce que le milieu des affaires canadien a besoin de plus de courage. Pour être concurrentiel, pour croître, pour créer des emplois et pour apporter une contribution significative dans leurs communautés, les entreprises canadiennes doivent se tenir debout et faire face à leurs craintes, prendre des risques et surmonter les difficultés. Elles doivent investir dans l'innovation, même quand les retombées sont incertaines. Elles doivent prendre des décisions audacieuses et faire ce qu'il faut. Elles doivent mobiliser leurs employés et tirer parti du potentiel que recèlent les perspectives diversifiées et l'énergie sans borne de leurs gens.

Les entreprises canadiennes qui sont courageuses affichent un meilleur taux de croissance des revenus et des effectifs, cependant, nos recherches démontrent que seulement une entreprise sur dix peut être considérée comme réellement courageuse. En fait, le Canada compte davantage d'entreprises craintives, soit une sur huit, et ces entreprises craintives voient leurs revenus diminuer et leurs activités s'amenuiser. À une époque où l'économie du Canada peine à prendre un élan dans un contexte économique mondial très incertain, notre manque de courage actuel met en péril notre prospérité nationale.

La simple réalité, c'est que les entreprises et autres organisations du Canada doivent trouver du courage et y donner libre cours. Il en va de notre avenir à tous.

Notes de fin de pages

1. Ladurantaye, Steve. « Sobeys Snaps up Safeway in Western Push. » *The Globe and Mail*. Juin 2013. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/sobeys-to-buy-safeway-in-58-billion-deal/article12499648/>
2. Shaw, Hollie. « Shoppers Drug Mart's Addition of Fresh Food Blurs the Line between Convenience and Grocery Stores. » *Financial Post*. Février 2015. <http://business.financialpost.com/news/retail-marketing/shoppers-drug-mart-prescription-for-food>.
3. Kopun, Francine. « Shoppers Drug Mart Deal Helps Loblaw More than Double Profit. » *Toronto Star*. Février 2015. <https://www.thestar.com/business/2015/02/26/shoppers-drug-deal-helps-loblaw-more-than-double-profit.html>
4. « À propos d'Economical. » *Assurance Economical*. <https://www.economicalinsurance.com/en/abouteconomical.asp>.
5. Meckbach, Greg. « Economical Insurance to Schedule Mutual Policyholders' Vote on Demutualization. » *Canadian Underwriter*. Novembre 2015. <http://www.canadianunderwriter.ca/insurance/economical-insurance-to-schedule-mutual-policyholders-vote-on-demutualization-1003879729/>.
6. Stelmakowich, Angela. « Economical Insurance Activates Multi-Channel Distribution with Launch of Direct Channel. » *Canadian Underwriter*. Mai 2016. <http://www.canadianunderwriter.ca/insurance/economical-insurance-activates-multi-channel-distribution-launch-direct-business-1004090860/>.
7. « Profil de la société. » *Groupe Banque TD*. <https://www.td.com/francais/a-propos-du-gfbtd/information-sur-lentreprise/profil-de-la-societe/profil.jsp>
8. « Une question de Fierté : Célébrer la communauté LGBTQIA. » *Groupe Banque TD*. <https://www.td.com/francais/document/PDF/responsabilite/French%20online%20LGBTQA%20report.pdf>
9. « Entrevue avec Ed Clark, président et chef de la direction de la Banque TD, sur les questions qui touchent la communauté LGBTQIA. » *CBC News*. Juin 2014. <http://www.cbc.ca/news/business/td-bank-ceo-ed-clark-on-embracing-lgbt-issues-1.2688932>
10. John, Bria. « paramount Fine Foods Commits To Hiring Syrian Refugees At Every Store. » *The Huffington Post*. Mars 2016. http://www.huffingtonpost.ca/2016/03/23/canadian-business-hiring-syrian-refugees_n_9526080.html
11. Godin, Jake. « Meet The Immigrant CEO Welcoming Syrian Refugees To Canada With Jobs. » *Newsy*. Juin 2016. <http://www.newsy.com/videos/meet-the-immigrant-ceo-welcoming-syrian-refugees-to-canada-with-jobs/>
12. « Paramount Fine Foods. » *The Canadian Business Journal*. <http://www.cbj.ca/paramount-fine-foods/>
13. « Aperçu de Cargill. » *Cargill*. <http://www.cargill.ca/fr/a-propos-de-cargill-au-canada/aperçu-de-cargill/index.jsp>
14. « Top Employer: Cargill Limited. » *Canada's Top 100 Employers 2016*. <http://content.eluta.ca/top-employer-cargill#section-18>
15. Turnock, Judy. « Diversity by Design - The New Face of Corporate America: Spotlight on Hispanic Leadership. » *Forbes*. <http://www.forbescustom.com/DiversityPgs/DiversitybyDesignP1.html>
16. Goodman, Neal. « Stories From the Trenches: Global Diversity at Work. » *Talent Management*. Décembre 2013. <http://www.talentmgt.com/2013/12/11/stories-from-the-trenches-global-diversity-at-work/>
17. « Top Employer: Cargill Limited. » *Canada's Top 100 Employers 2016*. <http://content.eluta.ca/top-employer-cargill#section-18>
18. *L'avenir de la productivité*. Deloitte Canada, 2011.
19. Nasdaq, 2016. *End of Day Commodity Futures Price Quotes for Crude Oil WTI (NYMEX)*. <http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil.aspx>
20. Banque du Canada, 2016. *Rapport sur la politique monétaire (avril 2016)*. <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2016/04/rpm-2016-04-13.pdf>
21. Fonds monétaire international. 2016. *Atonie de la demande, dégradation des perspectives : Perspectives de l'économie mondiale, Mise à jour, janvier 2016*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/>
22. Organisation de coopération et de développement économiques, 2011. *Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE*. <http://www.oecd.org/fr/sti/science-technologie-industrie-tableau-de-bord.htm>
23. « Investment and Productivity. » *Conference Board du Canada*. <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/investprod.aspx#ftn10-ref>
24. Conference Board du Canada. 2014. *Developing Skills: Where are Canada's Employers? Conference Board du Canada*. Hot topics in Education and Innovation. http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/14-03-20/developing_skills_where_are_canada_s_employers.aspx
25. Deloitte Canada, 2015. *L'ère des perturbations : Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes?*
26. Deloitte Canada, 2013. *L'heure du réveil pour les entreprises canadiennes*
27. Statistique Canada, 2015. *Dépenses au chapitre de la recherche et du développement (Perspectives, 2015)*. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150923/dq150923b-fra.htm>

Sources

- « À propos d'Economical. » *Assurance Economical*. <https://www.economicalinsurance.com/fr/abouteconomical.asp>
- Banque du Canada 2015. *Enquête sur les perspectives des entreprises*. http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2016/01/epe_hiver2015.pdf
- Banque du Canada, 2016. *Rapport sur la politique monétaire* (avril 2016). <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2016/04/rpm-2016-04-13.pdf>
- Banque mondiale. 2016. *Croissance du PIB (% annuel)*. <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Bateman, T. 1997. *From ideas to action: overcoming self-sabotage*. IMD Perspectives for Managers, 35 (7), juillet 1997.
- « Une question de Fierté : Célébrer la communauté LGBTQIA. » *Groupe Banque TD*. <https://www.td.com/francais/document/PDF/responsabilite/French%20online%20LGBTQIA%20report.pdf>
- « Aperçu de Cargill. » *Cargill*. <http://www.cargill.ca/fr/a-propos-de-cargill-au-canada/aperçu-de-cargill/index.jsp>
- Chaleff, I. 1995. *The Courageous Follower*. San Francisco CA: Berrett-Koehler.
- Cicéron. 44 av. J.-C. Cicéron : de Officiis. http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Cicero/de_Officiis/home.html
- The Conference Board du Canada. 2014. *Developing Skills: Where are Canada's Employers? The Conference Board of Canada. Hot topics in Education*. http://www.conferenceboard.ca/topics/education/commentaries/14-03-20/developing_skills_where_are_canada_s_employers.aspx
- « Profil de la société. » *Groupe Banque TD*. <https://www.td.com/francais/a-propos-du-gfbtd/information-sur-lentreprise/profil-de-la-societe/profil.jsp>
- Deloitte Canada, 2013. *L'avenir de la productivité : Comblez l'écart de perception*. <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/perspectives-et-enjeux-daffaires/articles/lavenir-de-la-productivite-2013.html>
- Deloitte Canada, 2015. *L'ère des perturbations : Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes?* <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/perspectives-et-enjeux-daffaires/articles/lavenir-de-la-productivite-2015.html>
- Glynn, Matt. 2014. *Ex-Southwest Airlines CEO offers lessons in leadership from post 9/11 crisis*. The Buffalo News. <http://www.buffalonews.com/business/ex-southwest-airlines-ceo-offers-lessons-in-leadership-from-post-911-crisis-20140519>
- Godin, Jake. « Meet The Immigrant CEO Welcoming Syrian Refugees To Canada With Jobs. » *Newsy*. Juin 2016. <http://www.newsy.com/videos/meet-the-immigrant-ceo-welcoming-syrian-refugees-to-canada-with-jobs/>
- Goodman, Neal. « Stories From the Trenches: Global Diversity at Work. » *Talent Management*. Décembre 2013. <http://www.talentmgt.com/2013/12/11/stories-from-the-trenches-global-diversity-at-work/>
- Goud, Nelson. 2005. *Courage: Its Nature and Development*. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-490X.2005.tb00060.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER
- Harris, Howard. 2000. *Courage as a management virtue. Association for Practical and Professional Ethics*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.5526&rep=rep1&type=pdf>
- Fonds monétaire international. 2016. *Atonie de la demande, dégradation des perspectives : Perspectives de l'économie mondiale, Mise à jour, janvier 2016*. <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116f.pdf>
- « Investment and Productivity. » *The Conference Board du Canada*. <http://www.conferenceboard.ca/hcp/hot-topics/investprod.aspx#ftn10-ref>
- Janis, Irving L. 1972. *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Deuxième édition. New York: Houghton Mifflin.
- John, Bria. "Paramount Fine Foods Commits To Hiring Syrian Refugees At Every Store." *The Huffington Post*. Mars 2016. http://www.huffingtonpost.ca/2016/03/23/canadian-business-hiring-syrian-refugees_n_9526080.html
- Kilmann, Ralph, O'Hara, Linda, et Judy P. Strauss. 2009. *Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage*. Springer Science+Business Media. http://www.kilmanniagnostics.com/system/files/CourageArticle_0.pdf
- Kopun, Francine. « Shoppers Drug Mart Deal Helps Loblaw More than Double Profit. » *Toronto Star*. Février 2015. <https://www.thestar.com/business/2015/02/26/shoppers-drug-deal-helps-loblaw-more-than-double-profit.html>
- Ladurantaye, Steve. « Sobey's snaps up Safeway in western push. » *The Globe and Mail*. Juin 2013. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/sobeys-to-buy-safeway-in-58-billion-deal/article12499648/>
- Larimer, L. V. 1997. Reflections on Ethics and Integrity. *HRFocus* 74 (4):5.
- Lee, Gus. 2006. *Courage: The Backbone of Leadership*. *Josey-Bass. Library of Congress*.
- Meckbach, Greg. « Economical Insurance to schedule mutual policyholders' vote on demutualization. » *Canadian Underwriter*. Novembre 2015. <http://www.canadianunderwriter.ca/insurance/economical-insurance-to-schedule-mutual-policyholders-vote-on-demutualization-1003879729/>
- McLeod, Saul. 2008. *Asch Experiment*. Simply Psychology. <http://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>
- Nasdaq, 2016. *End of day Commodity Futures Price Quotes for Crude Oil WTI (NYMEX)*. <http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil.aspx>
- Nemeth, Charlie. 1986. Differential Contributions of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, 93.

Sources

Norton, Peter J. et Brandon J. Weiss. 2009. *The Role of Courage on Behavioral Approach in a Fear-Eliciting Situation: A Proof-of-Concept Pilot Study*. U.S. National Library of Medicine. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2665714/#R27>

Organisation de coopération et de développement économiques, 2011. *Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE*. <http://www.oecd.org/fr/sti/science-technologie-industrie-tableau-de-bord.htm>

« Paramount Fine Foods. » *The Canadian Business Journal*. <http://www.cbj.ca/paramount-fine-foods/>

Platon. 260 ans av. J.-C., *La République*. <http://classics.mit.edu/Plato/republic.html>

Reardon, Kathleen K. 2007. *Courage as a Skill*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/01/courage-as-a-skill>

Rieger, Tom. 2011. Breaking the Fear Barrier: How Fear Destroys Companies from the Inside out and What to do About it. 2011. *Gallup Press*.

Ross, Alastair. 2015. *Why did Google Abandon 20% Time for Innovation?* HR Zone. <http://www.hrzone.com/lead/culture/why-did-google-abandon-20-time-for-innovation>

Shaw, Hollie. « Shoppers Drug Mart's Addition of Fresh Food Blurs the Line between Convenience and Grocery Stores. » *Financial Post*. Février 2015. <http://business.financialpost.com/news/retail-marketing/shoppers-drug-mart-prescription-for-food>

Statistique Canada, 2015. *Dépenses au chapitre de la recherche et du développement (Intentions, 2015)*. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150923/dq150923b-fra.htm>

Stelmakowich, Angela. « Economical Insurance Activates Multi-Channel Distribution with Launch of Direct Channel. » *Canadian Underwriter*. May 2016. <http://www.canadianunderwriter.ca/insurance/economical-insurance-activates-multi-channel-distribution-launch-direct-business-1004090860/>

« Entrevue avec Ed Clark, président et chef de la direction de la Banque TD, sur les questions qui touchent la communauté LGBT. » *CBC News*. Juin 2014. <http://www.cbc.ca/news/business/td-bank-ceo-ed-clark-on-embracing-lgbt-issues-1.2688932>

« Top Employer: Cargill Limited. » *Canada's Top 100 Employers 2016*. <http://content.eluta.ca/top-employer-cargill#section-18>

Turnock, Judy. « Diversity by Design - The New Face of Corporate America: Spotlight on Hispanic Leadership. » *Forbes*. <http://www.forbescustom.com/DiversityPgs/DiversitybyDesignP1.html>

Warrell, Maggie. 2014. *Great Leaders Build A Culture of Courage In A Climate Of Fear*. Forbes Magazine. <http://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2014/03/25/culture-of-courage/#2348205b7c11>

Westen, Drew. 2008. *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of our Nation*. Perseus Books Group, États-Unis.

Whyte, William. 1952. Groupthink. Fortune Magazine. <http://fortune.com/2012/07/22/groupthink-fortune-1952/>

Widener, Chris. 2009. *Courageous Leadership: The ability to make our world better starts with how we live our lives*. Success Magazine. Février 2009. <http://www.success.com/mobile/article/courageous-leadership>

Wood, Wendy. 2000. *Attitude Change: Persuasion and Social Influence*. Annual Review of Psychology, 51. <http://www3.psych.purdue.edu/~willia55/392F-06/Wood-Influence.pdf>

Woodard, Cooper R. et Cynthia L.S. Pury. 2012. *The Construct of Courage: Categorization and Measurement*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 59(2), juin 2007, 135-147. (<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2007-08618-006>)

Remerciements

Le Centre pour l'avenir du Canada au sein de Deloitte Canada remercie sincèrement tous ceux et celles ayant contribué à la recherche pour ce rapport, incluant Paul Bien, Jennifer Littleton, Ridhima Gupta, Wilson Zhang, Jackson Hounsell, Graham Clark et Nicholas Fulford.

CANADA À 175

Le Canada à 175 ans constitue la vision de l'avenir qu'a Deloitte à l'égard de la prospérité de notre pays au 1^{er} juillet 2042. Comme le 150^e anniversaire de la confédération approche à grands pas, il est maintenant temps pour le Canada de redéfinir sa notion de leader mondial.

Notre ambition en tant que nation doit être plus audacieuse – non seulement nous devons viser la prospérité économique, mais nous devons aussi rehausser la qualité de vie de notre population vaste et diversifiée.

La vision de Deloitte consiste à faire en sorte qu'au cours des 25 prochaines années le Canada se positionne parmi les trois pays figurant en tête de l'indice du développement humain. Pour ce faire, nous devons prendre un engagement indéfectible à l'égard de la formation de leaders courageux qui incarnent l'inclusion

Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.