



Industrie des services **administratifs** et **financiers**

MICROPROFIL INDUSTRIEL



+++ Secteurs de l'industrie

L'INDUSTRIE DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS

SE DIVISE EN DEUX CATÉGORIES. LE DOMAINE DES SERVICES

ADMINISTRATIFS EMPLOYAIT PLUS DE 40 000 PERSONNES

TANDIS QUE LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS EN

EMPLOYAIT PRÈS DE 134 000 EN 2006. CETTE INDUSTRIE

REGROUPE LES SERVICES AUX ENTREPRISES SUIVANTS :

+++ SERVICES ADMINISTRATIFS

+++ SERVICES-CONSEILS EN GESTION ¹

Les entreprises de ce secteur offrent des conseils et de l'assistance relativement à des questions de gestion telles que la planification stratégique et organisationnelle, la planification et la budgétisation financières, la gestion de projet, la fusion et l'acquisition d'entreprises, l'externalisation de fonction d'entreprise, l'élaboration des objectifs et des politiques de marketing, la gestion des ressources humaines, l'ordonnement et la planification de la production, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le développement de marchés et l'exportation, etc.

+++ SERVICES JURIDIQUES ²

Les cabinets et sociétés d'avocats offrent des services aux entreprises dans un ou plusieurs domaines du droit, tels que le droit fiscal, le droit international, le droit de l'environnement, le droit des affaires, le droit du travail et le droit de la propriété intellectuelle.

+++ SERVICES DE COMPTABILITÉ ET SERVICES CONNEXES³

Les entreprises de ce secteur offrent une gamme de services comptables, notamment la vérification et l'étude de dossiers financiers, la préparation d'états financiers et de rapports comptables, l'établissement de budgets, la conception de systèmes comptables ainsi que des services-conseils sur des questions ayant trait à la comptabilité.

+++ SERVICES ADMINISTRATIFS DE BUREAU ⁴

Les entreprises de ce secteur offrent des services qui se situent plus sur le plan opérationnel que sur le plan stratégique. Elles fournissent des services à leurs clients pour administrer, diriger ou coordonner un ensemble d'activités commerciales quotidiennes, comme le financement, la facturation et les activités de distribution physique.

Le regroupement des établissements au sein d'un secteur industriel s'effectue en fonction de la nature de l'activité principale des entreprises. Il n'est donc pas exclu que certains établissements soient actifs dans plusieurs secteurs industriels.

¹ L'incapacité de dissocier statistiquement la consultation en gestion des autres spécialités en consultation fait en sorte que les statistiques concernant ce secteur ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre total d'emplois et d'établissements de l'industrie des services administratifs et financiers.

² Le secteur des services juridiques correspond au code 5411 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

³ Le secteur des services de comptabilité et services connexes correspond au code 5412 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

⁴ Le secteur des services administratifs de bureau correspond au code 5611 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).



+++ SERVICES FINANCIERS

+++ INTERMÉDIATION FINANCIÈRE ET ACTIVITÉS CONNEXES ⁵

Les entreprises de ce secteur reçoivent des dépôts et octroient des prêts. On trouve dans ce secteur les banques à charte, les caisses d'épargne et de crédit, les sociétés de fiducie et les sociétés de prêts hypothécaires. On trouve aussi à l'intérieur de cette catégorie les intermédiaires financiers dont le financement n'est pas assuré par l'intermédiaire de dépôts (émetteurs de cartes de crédit, sociétés de financement des ventes à crédit, courtiers en prêts hypothécaires et caisses centrales d'épargne et de crédit).

+++ VALEURS MOBILIÈRES, CONTRATS DE MARCHANDISES ET AUTRES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT FINANCIER CONNEXES ⁶

Les établissements de ce secteur ont pour activité principale de risquer des capitaux de différentes façons. À l'intérieur de ce groupe, on trouve des établissements qui gèrent des portefeuilles de titres et conseillent les investisseurs.

+++ ASSURANCE ⁷

Les entreprises de ce secteur ont pour activité principale de faire souscrire à des contrats d'assurance de rente et à d'autres formes de contrats d'assurance. À l'intérieur de ce groupe, on trouve les sociétés d'assurance ainsi que les agences et les courtiers d'assurance.

⁵ Le secteur de l'intermédiation financière et activités connexes correspond au code 522 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

⁶ Le secteur des valeurs mobilières, contrats de marchandises et autres activités d'investissement financier connexes correspond au code 523 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

⁷ Le secteur de l'assurance correspond au code 524 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).



+++ Faits saillants

L'industrie des services administratifs employait plus de 40 000 personnes au Québec en 2006, une augmentation de 11 % par rapport à 2001. Le poids relatif de l'industrie québécoise des services administratifs a connu une légère baisse au

cours de cette période, passant de 21 % à 20 % de l'emploi total au Canada, soit un niveau inférieur à celui de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises, qui s'élève à 22 % (voir l'indice PRSSE).

TABLEAU 1

INDUSTRIE DES SERVICES ADMINISTRATIFS – EMPLOIS (SALARIÉS)

Secteurs de l'industrie	Nombre d'employés au Québec			Emplois Québec / Canada (%)		Emplois Ontario / Canada (%)	
	2006	2001	Δ 2006-2001	2006	2001	2006	2001
Services juridiques	18 800	16 300	15	19	19	45	45
Services de comptabilité et services connexes	19 000	16 700	14	21	22	39	40
Services administratifs de bureau	2 600	3 500	- 26	16	28	49	38
Total:	40 400	36 500	11	20	21	43	42
PRSSE*	-	-	-	22	-	42	-

* PRSSE : Cet indice élaboré par la Direction de l'environnement et des services aux entreprises (DESE) correspond au poids relatif du secteur des services aux entreprises de la province en matière d'emploi. Le secteur des services aux entreprises, tel qu'il est défini par la DESE, regroupe 37 sous-secteurs de l'industrie des services selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Cependant, en raison de l'absence de statistiques d'emploi pour certains sous-secteurs, l'indice a été construit en fonction de 31 sous-secteurs selon le SCIAN.

Source : STATISTIQUE CANADA, Recensement de 2006, produit no 97-559-XCB2006009 au catalogue de Statistique Canada.

Le nombre total d'établissements de l'industrie québécoise des services administratifs a connu une croissance d'environ 3 % pendant la période 2001 et 2006 et représentait environ le cinquième des établissements au Canada en 2006. De leur

côté, les établissements ontariens de l'industrie formaient environ le tiers des établissements au Canada. Au Québec, seulement 2 % des établissements comptaient plus de 50 employés en 2006, comparativement à 4 % en Ontario.

TABLEAU 2
INDUSTRIE DES SERVICES ADMINISTRATIFS – ÉTABLISSEMENTS

	Nombre d'établissements selon la taille d'effectifs												Nombre d'établissements total au Canada
	Québec								Ontario				
	2001				2006				2006				
	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	
Services juridiques	3 088	30	6	3 124	2 970	32	8	3 010	5 730	95	25	5 850	16 368
Services de comptabilité et services connexes	2 612	46	7	2 665	2 656	27	13	2 696	4 466	86	21	4 573	14 357
Services administratifs de bureau	1 267	51	9	1 327	1 535	47	16	1 598	2 114	197	64	2 375	7 137
Total	6 967	127	22	7 116	4 191	106	37	7 304	12 310	378	110	12 798	37 862

Source : STATISTIQUE CANADA, Structure des industries canadiennes, édition de décembre 2007, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, mars 2008

+++ SERVICES JURIDIQUES

Le secteur des services juridiques fournissait un peu moins de 19 000 emplois en 2006, soit près de la moitié de l'emploi de l'industrie des services administratifs. Avec une croissance du nombre d'emploi de 15 % entre 2001 et 2006, la part du Québec dans le total canadien est demeurée stable à 19 %, une performance inférieure à la fois à celle de l'industrie des services administratifs et à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises.

Le secteur des services juridiques représentait 41 % du nombre d'établissements de l'industrie québécoise des services administratifs en 2006. Avec 3 010 établissements, une diminution de 4 % par rapport à 2001, la part du Québec dans le total canadien était de 18 %. En ce qui concerne la taille des entreprises, 2 % des établissements québécois du secteur comptaient plus de 50 employés, comparativement à 4 % pour l'Ontario.

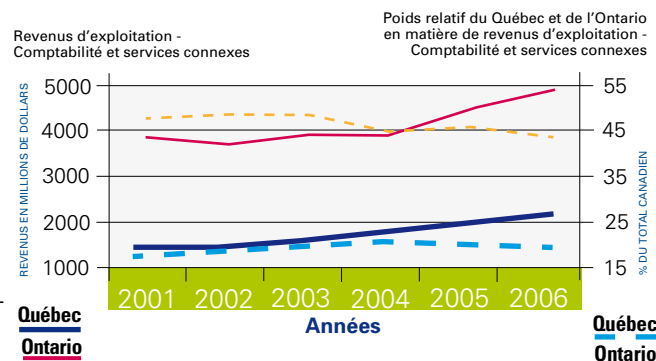
+++ SERVICES DE COMPTABILITÉ ET SERVICES CONNEXES

Malgré une croissance d'emplois d'environ 14 % au cours de la période 2001-2006, le secteur québécois des services de comptabilité et services connexes a connu une légère baisse de sa part des emplois au Canada, passant de 22 % à 21 %. Cette performance est légèrement supérieure à celle de l'industrie québécoise des services administratifs, mais légèrement inférieure à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises.

Les services de comptabilité et services connexes représentaient environ 37 % du nombre d'établissements du secteur québécois des services administratifs en 2006. Avec 2 696 établissements, une légère augmentation par rapport à 2001, la part du Québec dans le nombre total canadien était de près de 19 %. En ce qui concerne la taille, seulement 1 % des établissements québécois du secteur comptaient plus de 50 employés, comparativement à 2 % pour l'Ontario.

Avec une croissance d'environ 50 % au cours de la période 2001-2006, les revenus du secteur québécois des services de comptabilité ont atteint 2 157 millions de dollars en 2006. Ainsi, la part des revenus du Québec dans le total canadien a connu une légère croissance, atteignant 19 % en 2006. Inversement, la part des revenus de l'Ontario a connu un fléchissement de 3 % et se situait à 44 % en 2006.

+++ Graphique 1.1



STATISTIQUE CANADA, « Services de comptabilité », *Bulletin des industries de services*, Octobre 2008, p.9-10.

+++ SERVICES ADMINISTRATIFS DE BUREAU

Avec 900 emplois en moins, le secteur des services administratifs de bureau est le seul secteur de l'industrie des services administratifs à avoir connu une diminution de l'emploi au cours de la période 2001-2006. Cette baisse de l'emploi a fait fléchir la part du Québec dans les emplois au Canada de 28 % à 16 %, tandis que la part de l'Ontario passait de 38 % à 49 %. La performance du Québec dans ce secteur est nettement inférieure à celle de l'industrie québécoise des services administratifs.

Les services administratifs de bureau représentaient environ 22 % du nombre d'établissements de l'industrie québécoise des services administratifs en 2006. Avec 1 598 établissements, une croissance de 20 % par rapport à 2001, la part du Québec dans le total canadien était de 22 %. En ce qui concerne la taille, 4 % des établissements québécois du secteur des services administratifs de bureau comptaient plus de 50 employés, comparativement à 11 % pour l'Ontario.



+++ Faits saillants (Suite)

L'industrie des services financiers comptait plus de 134 000 employés au Québec en 2006, une augmentation de 10 % par rapport à 2001. Le poids relatif de l'industrie québécoise des services financiers est demeuré stable au cours de cette

période avec 22 % de l'emploi total au Canada, soit le même niveau que celui de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises (voir l'indice PRSSE).

TABLEAU 3

INDUSTRIE DES SERVICES FINANCIERS – EMPLOIS (SALARIÉS)

Secteurs de l'industrie	Nombre d'employés au Québec			Emplois Québec/Canada (%)		Emplois Ontario/Canada (%)	
	2006	2001	Δ 2006-2001 (%)	2006	2001	2006	2001
Intermédiation financière et activités connexes	73 500	64 300	14	23	22	45	44
Valeurs mobilières, contrats de marchandise et autres activités d'investissements financiers	16 200	15 200	7	17	18	50	50
Assurance	44 600	42 300	5	25	24	39	40
Total:	134 300	121 800	10	22	22	44	44
PRSSE*	-	-	-	22	-	42	-

* PRSSE: Cet indice élaboré par la Direction de l'environnement et des services aux entreprises (DESE) correspond au poids relatif du secteur des services aux entreprises de la province en matière d'emploi. Le secteur des services aux entreprises, tel qu'il est défini par la DESE, regroupe 37 sous-secteurs de l'industrie des services selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Cependant, en raison de l'absence de statistiques d'emploi pour certains sous-secteurs, l'indice a été construit en fonction de 31 sous-secteurs selon le SCIAN.

Source: STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition de décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007.

Le nombre d'établissements de l'industrie québécoise des services financiers a connu une baisse d'environ 3 % pendant la période 2001 et 2006 et représentait environ le cinquième des établissements au Canada en 2006. Pour ce qui est de la

taille des entreprises, la proportion des établissements québécois comptant plus de 50 employés s'élevait à 5 %, alors qu'en Ontario ce score grimpait à 7 % en 2006.

TABLEAU 4
INDUSTRIE DES SERVICES FINANCIERS – ÉTABLISSEMENTS

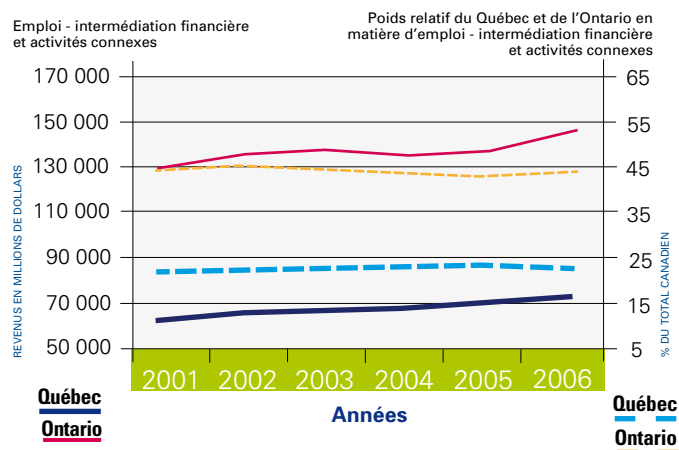
	Nombre d'établissements selon la taille d'effectifs												Nombre d'établissements total au Canada
	Québec								Ontario				2006
	2001				2006				2006				
	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	
Intermédiation financière et activités connexes	2 350	188	27	2 565	2 071	129	24	2 224	3 126	176	68	3 370	9 549
Valeurs mobilières, contrats de marchandises et activités connexes	1 992	66	21	2 079	2 500	72	21	2 593	6 350	371	135	6 856	17 397
Assurance	2 547	96	20	2 663	2 198	83	26	2 307	4 105	241	80	4 426	11 432
Total	6 889	350	68	7 307	6 769	284	71	7 124	13 581	788	283	14 652	38 378

Source : STATISTIQUE CANADA, Structure des industries canadiennes, édition de décembre 2007, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, mars 2008.

+++ INTERMÉDIATION FINANCIÈRE ET ACTIVITÉS CONNEXES

En 2006, l'intermédiation financière et les activités connexes étaient le plus important secteur de l'industrie des services financiers avec plus de 73 500 emplois, soit 54 % de l'emploi total. Ce secteur a aussi connu la meilleure croissance de l'emploi de l'industrie des services financiers au cours de la période 2001-2006 avec une croissance de 14 %. Cette croissance a haussé la part des emplois du Québec au Canada à 23 % en 2006, une performance légèrement supérieure à celle de l'industrie québécoise des services financiers et à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises. À l'instar du Québec, l'Ontario a connu une légère hausse de sa part des emplois, qui a atteint 45 % en 2006.

+++ Graphique 1.2



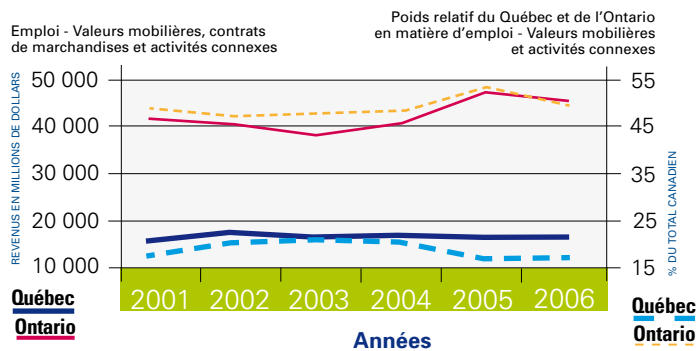
STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition de décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007.

L'intermédiation financière représentait 31 % du nombre d'établissements du secteur québécois des services financiers en 2006. Avec 2 224 établissements, la part du Québec dans le total canadien était d'environ 23 % en 2006. Sur le plan de la taille des entreprises, 7 % des établissements québécois du secteur de l'intermédiation financière comptaient plus de 50 employés, une proportion équivalente à celle de l'Ontario.

+++ VALEURS MOBILIÈRES, CONTRATS DE MARCHANDISES ET AUTRES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT FINANCIER CONNEXES

Malgré une croissance de l'emploi d'environ 7 % au cours de la période 2001-2006, le secteur québécois des valeurs mobilières, contrats de marchandises et autres activités d'investissement financier connexes a connu une légère baisse de sa part des emplois au Canada, passant de 18 % à 17 %. Le graphique 1.3 révèle toutefois un déclin encore plus prononcé lorsqu'on compare la part des emplois du Québec en 2006 avec celle qui a été observée au cours des années 2002, 2003 et 2004. La performance de ce secteur au regard de sa part de l'emploi est nettement en dessous de celle de l'industrie québécoise des services financiers. De son côté, l'Ontario a maintenu sa part des emplois à environ 50 % du total canadien pendant la même période.

+++ Graphique 1.3



STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition de décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007

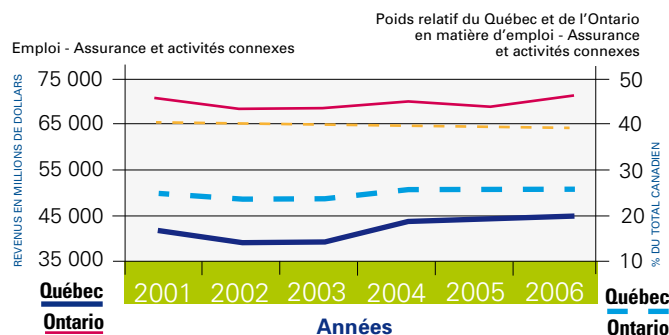
Le secteur des valeurs mobilières représentait environ 36 % du nombre d'établissements du secteur québécois des services financiers en 2006. Avec 2 593 établissements, une croissance de 25 % par rapport à 2001, la part du Québec dans le total canadien était de 15 % en 2006. En ce qui concerne la taille des entreprises, 4 % des établissements québécois du secteur des valeurs mobilières comptaient plus de 50 employés, comparativement à 7 % pour l'Ontario.

+++ ASSURANCE

Avec une hausse de l'emploi de 5 %, le secteur de l'assurance est le secteur de l'industrie québécoise des services financiers qui a connu la plus faible croissance au cours de la période 2001-2006. Néanmoins, la part des emplois du Québec dans le total canadien a connu une légère hausse au cours de cette période en passant de 24 % à 25 %. Cette performance est la meilleure de l'industrie québécoise des services financiers en

plus d'être supérieure à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises. Inversement, l'Ontario a connu un léger déclin de son poids relatif, passant de 40 % à 39 % de l'emploi au Canada.

+++ Graphique 1.4



STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition de décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007.

Le secteur de l'assurance regroupait le tiers des entreprises du secteur québécois des services financiers en 2006. Avec 2 307 établissements, une diminution de 13 % par rapport à 2001, la part du Québec dans le total canadien était de 20 % en 2006. En ce qui concerne la taille, 5 % des établissements québécois du secteur de l'assurance comptaient plus de 50 employés, comparativement à 7 % pour l'Ontario.

+++ Principaux organismes et associations de l'industrie

SERVICES ADMINISTRATIFS	
Association canadienne des conseillers en management	www.cmc-canada.ca
Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprises	www.cancorpconseil.org
Association des conseillers en management du Québec (ACMQ)	www.acmq-qamc.ca
Barreau du Québec	www.barreau.qc.ca
Chambre des notaires du Québec	www.cdnq.org
Conseil canadien de droit international	www.ccil-ccdi.ca
Ordre des administrateurs agréés du Québec	www.adma.qc.ca
Ordre des comptables agréés du Québec	ocaq.qc.ca
Ordre des comptables en management accrédités du Québec	www.cma-quebec.org
Ordre des comptables généraux licenciés du Québec	www.cga-quebec.org
SERVICES FINANCIERS	
Association des banquiers canadiens	www.cba.ca
Association des courtiers d'assurance du Canada	www.ibac.ca
Autorité des marchés financiers	www.lautorite.qc.ca
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	www.osfi-bsif.gc.ca
Centre financier international de Montréal	www.cfimontreal.com
Chambre de la sécurité financière	www.chambresf.com
Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières	www.iiroc.ca
Regroupement des cabinets de courtage d'assurance du Québec	www.rccaq.com
Société d'assurance-dépôts du Canada	www.sadc.ca

+++ Quelques entreprises de l'industrie des services administratifs au Québec

+++ Services

Nom de l'entreprise	Nombre d'employés au Québec*	Chiffre d'affaires**	Conseils en gestion	Services juridiques	Comptabilité et services connexes	Services administratifs de bureau
CGI (services-conseils)	9 000	3,7 G\$	+			
Samson Béclair/Deloitte & Touche	2 239	1,4 G\$	+		+	
Raymond Chabot Grant Thornton	2 028	425 M\$	+		+	
CSC Canada	950	ND	+			
Pricewaterhouse Coopers	1000	849 M\$ (2007)	+		+	
Ernst & Young	802	ND	+		+	
KPMG	660	1,1 G\$	+		+	
Ogilvy Renault	650	100 à 250 M\$		+		
Heenan Blaikie	507	ND		+		
Stikeman Elliot	502	ND		+		
Mallette	477	44 M\$	+		+	
McCarthy Tétrault	450	ND		+		
RSM Richter Chamberlan	405	115 M\$	+		+	
Lavery	390	ND		+		
Fasken Martineau Dumoulin	370	370		+		
Accenture	ND	25,3 G\$	+			
BDO Dunwoody	150	10-25 M\$	+		+	
Demers Beaulne Groupe conseil	121	17 M\$	+		+	
Breton agri-management	125	3-5 M\$				+
CRC Sogema	101	18 M\$	+			
Le Groupe Secor	90	19 M\$	+			
Gestion G.S.F	70	ND			+	+

* Correspond au nombre total d'employés de l'entreprise au Québec et non au nombre d'employés qui travaillent spécifiquement dans les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

** Correspond au chiffre d'affaires total de l'entreprise et non au chiffre d'affaires portant spécifiquement sur les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

Source : icriq.com et le journal Les affaires en date du 4 mai 2009.

+++ Quelques entreprises de l'industrie des services financiers au Québec

+++ Services

Nom de l'entreprise	Nombre d'employés au Québec*	Chiffre d'affaires**	Intermédiation financière et activités connexes	Assurance	Valeurs mobilières et autres activités de placement
Mouvement des caisses Desjardins	9 000	3,7 G\$	+	+	+
Banque Nationale du Canada	2 239	1,4 G\$	+	+	+
RBC groupe financier	2 028	425 M\$	+	+	+
BMO groupe financier	950	ND	+	+	+
Banque CIBC	1000	849 M\$ (2007)	+	+	+
Banque Laurentienne	802	ND	+		+
Industrielle Alliance	660	1,1 G\$		+	+
ING Canada	650	100 à 250 M\$	+	+	+
La Capitale, mutuelle de l'administration publique	507	ND		+	+
Banque TD (groupe financier)	502	ND	+	+	+
Groupe Promutuel	477	44 M\$	+	+	+
Banque Scotia	450	ND	+	+	+
Standard Life	405	115 M\$		+	+
Sun Life	390	ND		+	+
SSQ Groupe financier	370	370		+	+
Financière Manuvie	ND	25,3 G\$	+	+	+
HSBC Canada (Corporation financière)	150	10-25 M\$	+	+	+

* Correspond au nombre total d'employés de l'entreprise au Québec et non au nombre d'employés qui travaillent spécifiquement dans les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

** Correspond au chiffre d'affaires total de l'entreprise et non au chiffre d'affaires portant spécifiquement sur les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

Source : Le journal Les affaires en date du 5 mai 2009.

+++ Tendances et moteurs de croissance pour l'industrie

CETTE SECTION PRÉSENTE DES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA PROBLÉMATIQUE DU SECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS. CES ÉLÉMENTS ONT UNE INCIDENCE DIRECTE NON SEULEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS, MAIS ÉGALEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENSEMBLE DES INDUSTRIES UTILISATRICES DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS, LESQUELS DOIVENT ÊTRE À LA FOIS PERFORMANTS ET ADAPTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES.

+++ INTERRELATION ENTRE L'ADMINISTRATION ET L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

En raison du caractère stratégique de l'administration et des liens qui existent entre cette fonction et l'ensemble des fonctions que l'on trouve au sein d'une entreprise, on constate que les enjeux qui touchent chacune des fonctions d'entreprise constituent autant de défis à relever pour l'administration. Par conséquent, il est impératif que les orientations et les stratégies élaborées pour chacune des fonctions d'entreprise s'imbriquent de façon cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise.

Le financement, la gestion stratégique des ressources humaines, la sécurité, le développement durable ou la gouvernance sont autant de sujets qui doivent être perçus comme des responsabilités fondamentales des dirigeants et, de ce fait, s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise.

+++ LES ENJEUX STRATÉGIQUES : LE FINANCEMENT...

Dans un contexte économique où la confiance se situe à un niveau très bas et où la pression pour atteindre des résultats est de plus en plus grande, les gestionnaires et chefs d'entreprises sont confrontés à de nombreux défis, notamment en matière de financement.

Selon les résultats d'un sondage réalisé par l'Institut de recherche sur les petites et moyennes entreprises (PME), le financement est l'obstacle qui est considéré comme le plus important par les entreprises. Ainsi, en réponse à la question « Identifiez les trois principaux domaines où des obstacles empêcheraient l'entreprise de réaliser ses objectifs dans les deux prochaines années », le financement a été classé premier par près de 25 % des PME manufacturières et 36 % des entreprises de services⁸.

Dans le même ordre d'idées, un sondage réalisé en octobre et novembre 2008 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante révèle que les préoccupations liées au crédit se sont accentuées rapidement au cours des mois suivant le début de la crise financière internationale. Ainsi, 27 % des

⁸ Josée ST-PIERRE et Claude MATHIEU, « Enquête sur les attentes et préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec », Institut de recherche sur les PME, février 2006, p. 23.

répondants à l'échelle canadienne ont observé une détérioration dans l'accès au financement bancaire au cours des trois mois précédant le sondage tandis que seulement 3 % ont observé une amélioration. Si la situation apparaît moins grave au Québec, on constate tout de même que près de 21 % des entreprises québécoises ont aussi observé une détérioration dans l'accès au financement bancaire au cours des trois mois précédant le sondage⁹.

+++ ... LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES...

Dans la mesure où les entreprises auront de plus en plus à composer avec des pénuries de main-d'œuvre, il apparaît primordial que les responsables des ressources humaines soient parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Pourtant, les résultats d'une enquête mondiale menée par Deloitte en 2007 révèlent que seulement 23 % des dirigeants d'entreprises interrogés croient que le service des ressources humaines (RH) joue un rôle essentiel dans la formulation de stratégies et la réussite des activités. Cette indifférence s'exprime de diverses manières. Par exemple, en matière de fusion ou d'acquisition, 63 % des hauts dirigeants consultent rarement leurs dirigeants des RH ou même ne les consultent jamais. Réciproquement, les dirigeants des RH ne consultent pas la haute direction à propos des questions clés liées au capital humain. En effet, 41 % des dirigeants des RH consultent rarement la haute direction sur les questions d'impartition ou même ne les consultent jamais.

Cependant, l'enquête montre que la majorité (82 %) des répondants prévoient qu'au cours des trois à cinq prochaines

années les RH ne seront plus perçues comme un simple centre de coûts, mais plutôt comme une fonction stratégique à valeur ajoutée¹⁰.

+++ ... LA SÉCURITÉ...

En raison de l'augmentation des incidents liés à la sécurité de l'information et des répercussions négatives qui peuvent s'en suivre, la gestion de la sécurité doit être considérée comme un élément essentiel dans la préservation de l'intégrité et des actifs d'une entreprise. La sécurité n'est plus un problème exclusif aux administrateurs techniques et aux techniciens, mais doit être perçue comme un processus de soutien horizontalement intégré qui reflète les valeurs fondamentales et les objectifs de l'entreprise et qui doit être encadrée par une stratégie générale.

Au sein d'une entreprise, la sécurité est maintenant vue comme un facilitateur de mission permettant d'atteindre sans risque les objectifs commerciaux et technologiques tout en respectant les contraintes des politiques et de la conformité à la réglementation¹¹.

+++ ... LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS ...

L'intégration du concept de développement durable aux activités comptables et financières constitue une tendance observée de plus en plus souvent et qui se présente sous diverses formes : comptabilisation des effets externes, comptabilité de développement durable, écomptabilité, comptabilité verte, méthode du coût complet et analyse du cycle de vie. Ces modèles comptables proposent de prendre en compte les externalités des activités de l'organisation, de

⁹Ted MALLETT, « Baromètre des affaires », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, novembre 2008, p. 3.

¹⁰DELOITTE TOUCHE TOHMATSU et ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, « Aligned at the Top. How Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing about It », 2007, p. 5.

¹¹CGI, « Sécurité de l'information en gestion d'entreprise : quand la sécurité devient partie intégrante de la stratégie générale d'une entreprise pour la gestion de ses TI et la conduite de ses affaires ». Étude technique, 2005, p. 8.



les traduire en coûts et de les intégrer aux décisions stratégiques de l'organisation .

Cependant, selon l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), le développement durable est encore trop souvent l'apanage des services de marketing et des communications, au détriment des directions responsables de la planification stratégique et du contrôle. Cette situation s'expliquerait, entre autres, par l'absence de bénéfices tangibles que procure une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE), démarche qui serait plutôt perçue comme une contrainte par les décideurs .

Pourtant, les entreprises en accord avec les principes du développement durable profitent de plus en plus d'un accès privilégié à certaines sources de financement. En effet, certains fonds de capital de risque ont pour mission d'investir dans des entreprises contribuant au développement durable. En Amérique du Nord, 2,9 milliards de dollars américains ont été investis dans le secteur des technologies propres en 2006. Cela en fait le troisième secteur de capital de risque en importance en Amérique du Nord . Selon l'Association canadienne pour l'investissement responsable, les actifs investis conformément aux lignes directrices de responsabilité sociale ont augmenté de façon importante, passant de 65,46 milliards de dollars en 2004 à 503,61 milliards en 2006 au Canada .

+++ ... AINSI QUE LE MAINTIEN DU LIEN DE CONFIANCE QUI UNIT LE PUBLIC ET LES INVESTISSEURS À L'ENTREPRISE

À la suite de la vague de scandales impliquant notamment des entreprises comme Enron, Worldcom, Tyco, Nortel, Cinar, Vivendi et Parmalat, une série de politiques et de mesures législatives concernant les saines pratiques de gestion ont vu

le jour afin d'aider à rétablir la confiance du public et particulièrement celle des investisseurs. À titre d'exemple, la loi américaine Sarbanes-Oxley et son pendant canadien issu des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) obligent maintenant les entreprises à faire appel à une vérification comptable externe.

Dans le même ordre d'idées, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec a défini, à l'intention des gestionnaires professionnels, un cadre de saine gestion en s'appuyant sur six principes de saine gestion généralement reconnus (la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'équité et l'abnégation) et en mettant ces principes en lien avec les fonctions de gestion généralement reconnues (la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et la coordination)¹⁶.

+++ LES FIRMES DE SERVICES STRATÉGIQUES PEUVENT AIDER LES DIRIGEANTS À FAIRE FACE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES IMPORTANTS

Lorsque les gestionnaires sont confrontés à des enjeux aussi importants que ceux mentionnés plus haut, leurs décisions influent considérablement sur l'avenir de l'entreprise. Si certains décideurs ont accès à des personnes-ressources qui possèdent des connaissances très pointues au sein même de leur organisation, d'autres, en particulier les dirigeants de PME, n'ont tout simplement pas accès à ce genre d'expertise. C'est dans cette perspective que les firmes de services spécialisés qui composent l'industrie des services administratifs et financiers peuvent, par leur apport, contribuer à une prise de décisions éclairée.

¹² Marie-Andrée CARON, « Les modèles comptables de développement durable comme modèles d'affaires pour une action mesurée », Les Cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, no 3, 2004, p. 6.

¹³ OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET NOVETHIC, Développement durable et stratégie d'entreprise, [En ligne], 2004, mis à jour 23 janvier 2006. [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_reference/federe-2-DD-et-strategie-entreprise-v.pdf].

¹⁴ THOMSON FINANCIAL, octobre 2006.

¹⁵ ASSOCIATION POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE, « Une enquête sur l'investissement socialement responsable au Canada », Revue de l'investissement socialement responsable au Canada 2006, mars 2007, p. 5.

¹⁶ Bernard BRAULT, Le cadre de Saine Gestion, un modèle de gouvernance intégré, Publications CCH ltée, Brossard (Québec), 2007, p. 17.



Notes méthodologiques

+ Dans la section « Faits saillants », bien que les données d'emploi de quelques secteurs proviennent des documents de Statistique Canada faisant suite aux recensements de la population de 2001 et de 2006, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation privilégie toutefois, lorsqu'elles sont disponibles, les statistiques d'emploi contenues dans le document *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) pour des raisons liées à la fiabilité des données.

+ Dans la section « Faits saillants », les données concernant le nombre d'établissements sont tirées du document *Structure des industries canadiennes*. Les statistiques présentées dans ce microprofil excluent les établissements de la catégorie « indéterminée », ce qui se traduit par une sous-estimation du nombre réel d'établissements. Les établissements de la catégorie « indéterminée » sont définis par Statistique Canada comme étant des établissements qui n'ont pas d'employés inscrits sur une liste de paye, mais dont l'effectif peut comprendre des travailleuses et des travailleurs contractuels, des membres de la famille ou des propriétaires-exploitants.



*Développement
économique, Innovation
et Exportation*

Québec 