



ÉTUDE BDC

# ENTREPRISES À IMPACT ÉLEVÉ : ACCÉLÉRER LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA

Mai 2015



**BDC**  
*L'entrepreneur d'abord*



Canada

<b>Introduction</b> .....	1
<b>1. Définition des entreprises à impact élevé</b> .....	2
<b>2. Défis</b> .....	5
<b>3. Réseau d'entreprises à impact élevé</b> .....	13
<b>4. Recommandations sur le soutien aux entreprises à impact élevé</b> .....	14
<b>5. Soutien de BDC aux entreprises à impact élevé: prochaines étapes</b> ---	15
<b>Annexe: Méthodologie</b> .....	17

---

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

© 2015 Banque de développement du Canada

**I 888 INFO BDC | bdc.ca**

# INTRODUCTION

**Le besoin d'accélérer la compétitivité des entreprises canadiennes est non seulement pressant, mais il est crucial pour le maintien du niveau de vie des Canadiens.**

La compétitivité d'une entreprise détermine sa capacité à vendre ses produits et services au pays et à l'étranger. Depuis la fin de la récession de 2008-2009, les entreprises canadiennes ont accru leurs exportations, en particulier vers les États-Unis. Néanmoins, nos exportations demeurent nettement inférieures à ce qu'elles étaient lors des cycles économiques précédents, signe que les entreprises canadiennes ont un défi à relever en matière de compétitivité. Avec la mondialisation, la concurrence est devenue beaucoup plus vive pour les entreprises canadiennes, au pays et ailleurs. Le besoin d'accélérer leur compétitivité est donc pressant, surtout que le maintien du niveau de vie des Canadiens en dépend. Comment pouvons-nous améliorer la compétitivité des entreprises au Canada?

Il y a un million d'entreprises au Canada, petites et grandes. Elles ne suivent pas toutes le même cheminement. Beaucoup restent petites longtemps, tandis que d'autres investissent davantage, innovent sans arrêt et prennent de l'expansion sur les marchés internationaux. Celles-ci représentent une part très importante de l'économie canadienne pour ce qui est de la création d'emplois et de la croissance du PIB. Ces entreprises « à impact élevé » méritent donc une attention particulière dans le cadre de toute stratégie d'amélioration de la compétitivité canadienne.

La présente étude, qui est fondée sur des sondages réalisés par BDC, explore le parcours de ces entreprises canadiennes qui en viennent à jouer un rôle si déterminant. Elle définit le concept des entreprises à impact élevé et examine les défis qu'elles doivent surmonter pour devenir plus concurrentielles et croître. Nous proposons également des mesures visant à soutenir leur croissance afin d'accélérer la compétitivité du Canada.

# DÉFINITION DES ENTREPRISES À IMPACT ÉLEVÉ

**Des chercheurs américains ont ainsi établi que les politiques économiques devaient favoriser ces entreprises au lieu de chercher à stimuler l'entrepreneurs de façon générale.**

David Birch, du Massachusetts Institute of Technology, a été le premier à établir un lien entre la création d'emplois et les caractéristiques des entreprises<sup>1</sup>. Dans l'étude qu'il a réalisée en 1981<sup>2</sup>, il a démontré que les entreprises comptant 20 employés ou moins créaient les deux tiers des nouveaux emplois, ce qui l'a amené à conclure que la création d'emplois était le fait des entreprises jeunes et de petite taille. Cette conclusion a eu une incidence considérable sur les politiques publiques de soutien à la création d'entreprises et aux très petites entreprises.

En 1994, Birch et Medoff<sup>3</sup> ont publié une nouvelle analyse ciblant un petit groupe d'entreprises à forte croissance comptant vraisemblablement pour la majeure partie de la création d'emplois. Ils sont arrivés à la conclusion qu'un petit nombre d'entreprises créaient une part disproportionnée de l'ensemble des nouveaux emplois aux États-Unis. Les auteurs ont surnommé ces entreprises les « gazelles », caractérisées non seulement par leur taille mais également par leur forte capacité à innover.

Acs, Parsons et Tracy, qui ont revu le concept des gazelles en 2008 pour le compte de la Small Business Administration des États-Unis<sup>4</sup>, ont conclu que les entreprises jeunes et de petite taille à forte croissance n'étaient pas les seules à l'origine de la création d'emplois. Ils ont en effet démontré qu'un petit nombre d'entreprises en croissance ayant un âge moyen de 25 ans comptaient elles aussi pour une part importante de la création d'emplois et de la croissance des revenus aux États-Unis. Ils ont constaté que ces deux catégories d'entreprises « à impact élevé » étaient présentes dans tous les secteurs et dans presque toutes les régions. Ils ont ainsi établi que les politiques économiques devaient favoriser ces entreprises au lieu de chercher à stimuler l'entrepreneurs de façon générale ou encore de soutenir les très petites entreprises ou certains secteurs de l'économie.

Dans un rapport présenté dans le cadre de l'atelier international de l'OCDE et de la DBA, David Audretsch a abondé dans le même sens en concluant que les entreprises grandes créatrices d'emplois ne sont pas nécessairement des jeunes entreprises, mais plutôt des entreprises plus grandes et plus mûres<sup>5</sup>.

1 David L. Birch, « Who Creates Jobs? », dans *National Affairs* 65 (automne 1981), p. 3-14.

2 Compte tenu d'un échantillon de 5,6 millions d'entreprises entre 1969 et 1976.

3 David L. Birch et James Medoff, « Gazelle », dans *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*, éd. Lewis C. Solmon et Alec R. Levenson, Boulder, Westview Press, 1994, p. 159-168.

4 Zoltan J. Acs, William Parsons et Spencer Tracy, *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*, Washington, Small Business Administration, 2008.

5 David B. Audretsch, *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*, rapport préparé pour l'atelier de l'OCDE/de la Danish Business Authority intitulé *High-Employment-Growth Firms: Local Policies and Local Determinants*. Atelier tenu à Copenhague, au Danemark, 28 mars 2012.



**Au Canada,  
les moyennes  
entreprises  
représentent :**

**1,6 %**  
DES ENTREPRISES

**12 %**  
DU PIB

**16 %**  
DES EMPLOIS

**11 %**  
DE TOUTES  
LES ENTREPRISES  
EXPORTATRICES

**17 %**  
DE LA VALEUR  
TOTALE DES  
EXPORTATIONS  
CANADIENNES

Dans la présente étude, nous nous penchons sur les entreprises canadiennes qui ont un impact disproportionné sur la croissance économique et nous allons au-delà du concept des entreprises à forte croissance pour inclure les sociétés plus grandes qui ont aussi une incidence considérable sur l'économie canadienne. Selon notre définition, dans le contexte canadien, les entreprises à impact élevé présentent les trois caractéristiques suivantes :

## 1. La taille

La taille importe. Au Canada, les moyennes entreprises (100 à 500 employés) ont une plus grande incidence sur l'économie, car elles ont des ressources suffisantes pour investir, innover et exporter. Même si elles ne représentent qu'une très faible proportion des entreprises canadiennes (1,6 %), elles comptent pour 12 % du PIB et 16 % des emplois. Elles représentent en outre 11 % de toutes les entreprises exportatrices, et leurs exportations correspondent à 17 % de la valeur totale des exportations canadiennes.

## 2. Croissance

Les entreprises à impact élevé incluent les entreprises de plus grande taille définies ci-dessus dont l'expansion est plus rapide que celle de l'ensemble de leur secteur (ce qui signifie que, généralement, leur part de marché s'accroît). Les petites entreprises connaissant une croissance particulièrement élevée font aussi partie de ce groupe. Parmi les nombreux documents publiés sur l'importance et l'impact des entreprises à croissance élevée, un rapport d'Industrie Canada a établi que ces entreprises (ayant un taux de croissance de 20 % par année ou plus au cours des trois dernières années) ont créé près de 1 million d'emplois nets, sur un total de près de 1,8 million, pendant une période de 15 ans<sup>6</sup>.

## 3. État d'esprit

Si la croissance et la taille sont des critères importants pour définir les entreprises à impact élevé, l'état d'esprit de l'équipe de direction est un facteur déterminant de la compétitivité. Sans le bon état d'esprit, les autres critères deviennent nettement moins prédictifs.

<sup>6</sup> Profil des entreprises en croissance : Sommaire de la recherche à Industrie Canada, 2008.

**Caractéristiques des petites et moyennes entreprises à impact élevé types ayant participé au sondage**

**15 M\$**

**REVENUS ANNUELS**

**60**

**NOMBRE D'EMPLOYÉS**

**25 %**

**Taux de croissance annuel moyen**

**20 %**

**Proportion des ventes réalisées à l'échelle internationale**

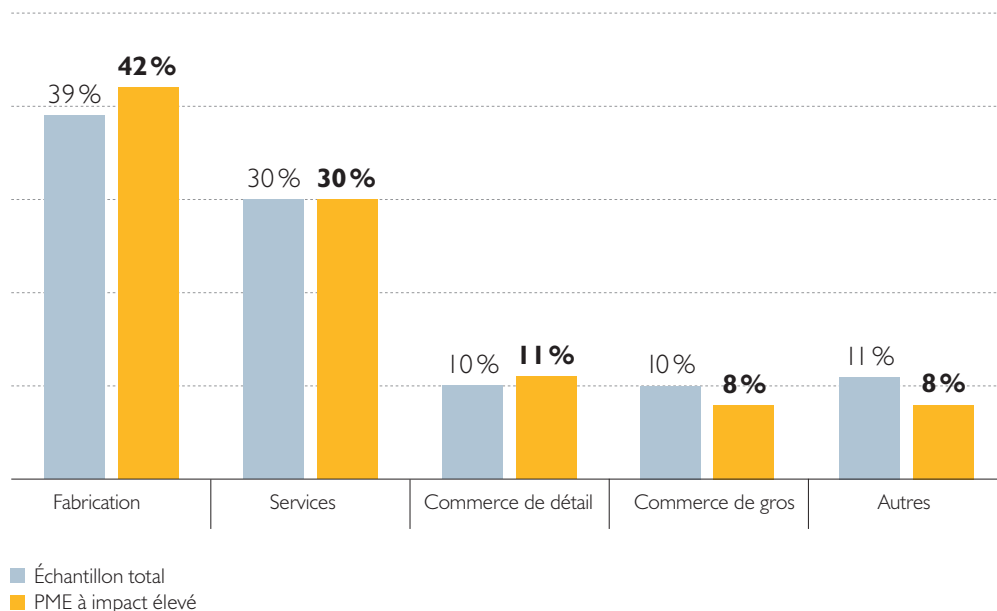
**15 %**

**Investissements dans l'innovation**  
(en % des ventes)

Une grande volonté de réussir et une tolérance au risque élevée comptent parmi les ingrédients les plus importants. Elles incitent les entrepreneurs à constamment innover et réaliser une croissance supérieure en investissant et en prenant des risques appropriés. Nous avons constaté dans notre sondage que les entrepreneurs ayant une plus grande tolérance au risque affichaient, par rapport aux entrepreneurs moyennement ambitieux, un taux de croissance des revenus supérieur de 10 % et des ventes internationales supérieures de 9 %, en plus d'investir 5 % de plus dans l'innovation. Nous avons observé des résultats analogues, bien que moins prononcés, pour les entrepreneurs très ambitieux ayant une tolérance au risque modérée.

On trouve des entreprises à impact élevé dans tous les secteurs. Comme le montre le diagramme 1, la proportion des entreprises à impact élevé est la même dans chaque secteur. La vigueur économique d'un secteur ou d'une région a certes une incidence sur la croissance d'une entreprise, mais on trouve également des entreprises à impact élevé dans des secteurs ou des régions moins dynamiques. C'est l'innovation qui permet à ces entreprises de tirer leur épingle du jeu dans les secteurs en déclin.

**DIAGRAMME 1 : On trouve des entreprises à impact élevé dans tous les secteurs; elles reflètent la composition de l'économie canadienne – répartition sectorielle**



Source : Sondage de BDC sur la compétitivité (2014)

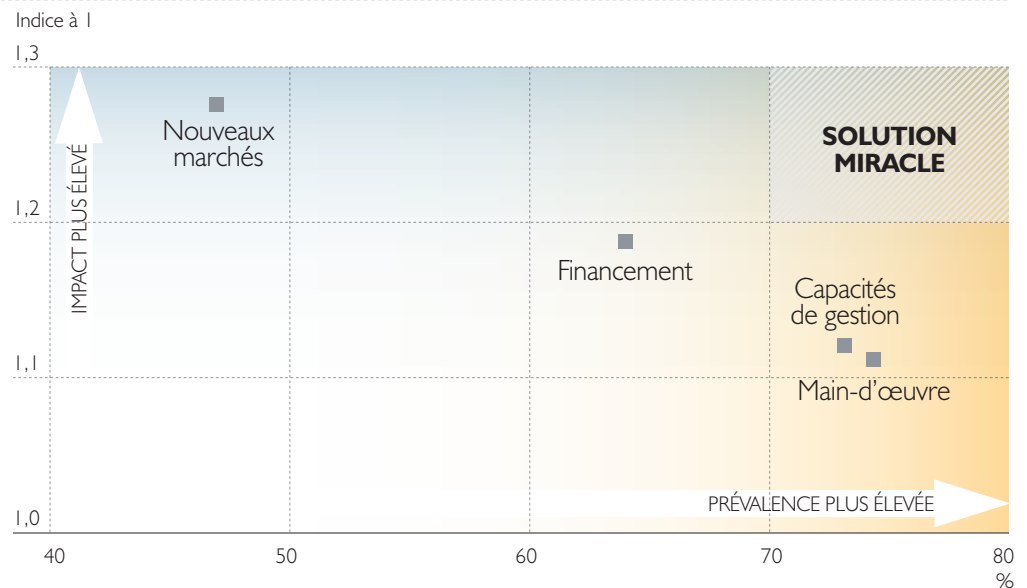
Si ces entreprises à impact élevé sont généralement de plus grande taille, croissent plus rapidement et sont plus innovatrices, tout en ayant le potentiel pour devenir des chefs de file sectoriels, elles font face également à des obstacles particuliers.

## 2. DÉFIS

Les entreprises à impact élevé font face à un ensemble de défis qui leur sont propres en matière de compétitivité, dont la résolution peut avoir une grande incidence sur l'économie et contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Canada.

Les entreprises à impact élevé doivent relever différents défis, que l'on peut regrouper en quatre grandes catégories : capacités de gestion, nouveaux marchés, financement et main-d'œuvre. Comme on peut le voir sur le diagramme 2, notre sondage a montré qu'aucun défi ne se classait au premier rang à la fois pour son impact et pour sa prévalence. L'absence d'une « solution miracle » renforce l'idée selon laquelle les offres destinées aux entreprises à impact élevé doivent répondre à un ensemble de besoins afin d'être efficaces.

**DIAGRAMME 2: Les résultats de notre sondage montrent qu'il n'y a pas une solution miracle aux défis à surmonter**



Source : Sondage de BDC sur la compétitivité (2014)

### I. Capacités de gestion : les entrepreneurs canadiens reconnaissent

**qu'une amélioration s'impose.** Quatre des cinq principaux défis mentionnés par les entrepreneurs dans notre sondage se rapportent aux capacités de gestion (optimisation de l'exploitation, préparation et exécution des plans de vente, établissement d'un plan stratégique et présence de ressources humaines suffisantes pour assurer la croissance). Les répondants au sondage estiment que leur entreprise bénéficierait le plus de la résolution de ces défis.

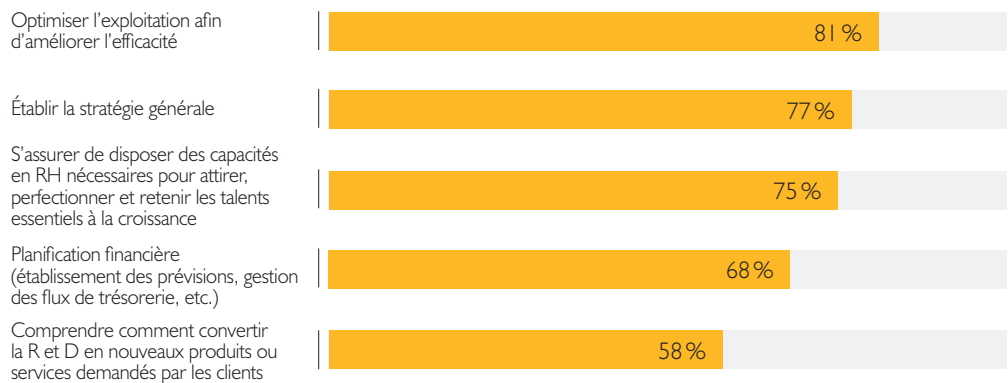
Les chefs d'entreprises en croissance s'emploient à définir la bonne stratégie pour prendre de l'expansion sur de nouveaux marchés, à adapter leurs activités à leur croissance et à professionnaliser leur équipe de direction. L'optimisation des activités afin d'accroître l'efficacité ainsi que l'élaboration de stratégies d'affaires générales représentent les défis les plus importants pour les entreprises à impact élevé.

L'insuffisance des compétences en gestion financière représente également un problème important qui peut limiter la croissance et mettre de nombreuses entreprises en difficulté financière, comme l'a indiqué un développeur de logiciels avec lequel nous sommes entretenus.

« Nous avons un problème de planification et cela se voyait facilement. Nous vendions, produisons, vendions, produisons... , mais nous avons besoin d'une meilleure gestion financière pour arriver à une collaboration fructueuse avec les banques. »

– Un développeur de logiciels

#### DIAGRAMME 3 : Problèmes de gestion des entreprises à impact élevé



Source : Sondage de BDC sur la compétitivité (2014)

« Je n'ai pas le temps de faire de la planification stratégique pour voir où nous serons dans sept à dix ans et comment nous y parviendrons. »

– Un distributeur d'équipement de sport



Une étude réalisée par Statistique Canada en 2012 montre que la productivité des fabricants exportateurs est supérieure à celle des fabricants non exportateurs.

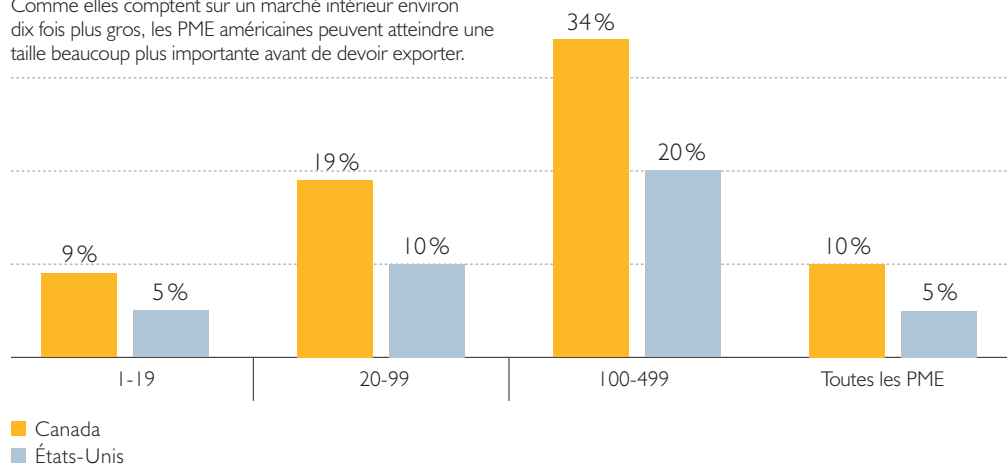
## 2. Nouveaux marchés: la pression s'accroît sur les petites entreprises canadiennes pour qu'elles prennent de l'expansion sur les marchés internationaux.

Comme elles évoluent dans un marché intérieur relativement petit, un grand nombre d'entreprises canadiennes doivent exporter plus tôt et davantage que leurs homologues aux États-Unis. Par exemple, une entreprise établie en Californie n'a même pas besoin de dépasser la frontière de l'État pour accéder à un marché plus grand que le Canada<sup>7</sup>. Et si elle veut explorer de nouveaux marchés, elle peut le faire dans un autre État voisin plutôt que dans un autre pays.

### DIAGRAMME 4: Plus d'entreprises canadiennes doivent quitter le nid plus tôt par rapport à leurs homologues aux États-Unis

Pourcentage d'exportateurs selon la taille des entreprises (nombre d'employés), 2011

Comme elles comptent sur un marché intérieur environ dix fois plus gros, les PME américaines peuvent atteindre une taille beaucoup plus importante avant de devoir exporter.



PME: petites et moyennes entreprises

Sources: Office of Trade and Industry Information, U.S. Department of Commerce; Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2011, Statistique Canada; Industrie Canada; Small Business GDP: Update 2002-2010, Small Business Administration; U.S. Small Business Administration, selon les données provenant du recensement aux États-Unis.

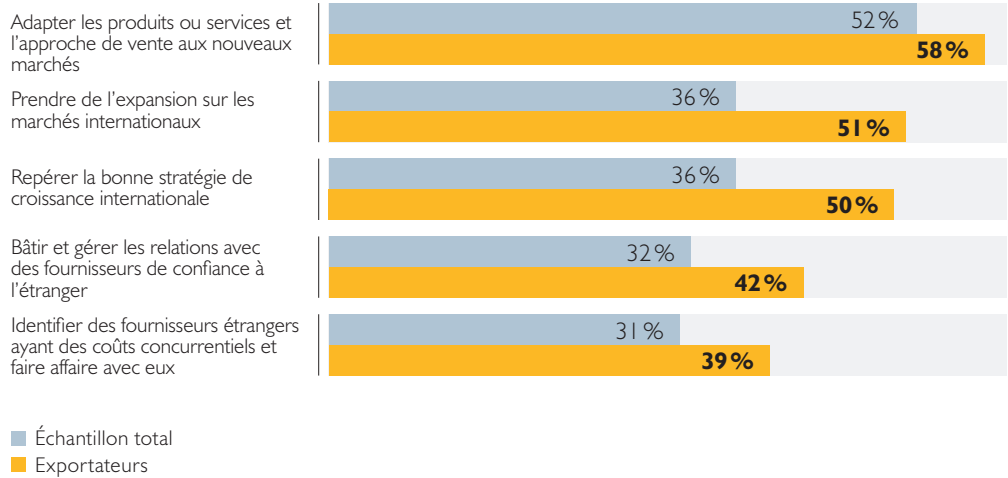
En raison du vieillissement de la population canadienne, il devient encore plus urgent pour les entreprises du pays d'exporter afin de prendre de l'expansion. Comme l'a prévu la Banque du Canada, le phénomène du vieillissement freine l'accroissement de la main-d'œuvre et, par le fait même, la croissance économique. Dans ce contexte, les marchés externes seront les principales sources de croissance pour les entreprises canadiennes.

Faire des affaires à l'étranger oblige les entreprises à s'améliorer. Une étude réalisée par Statistique Canada en 2012 montre que la productivité des fabricants exportateurs est supérieure à celle des fabricants non exportateurs. Exporter n'est pas pour autant chose facile. Comme elles doivent livrer concurrence à l'échelle mondiale plus tôt dans leur cycle de vie, les entreprises canadiennes font face à une série de risques (change, culture, absence de réseaux, etc.) en plus de devoir affronter la concurrence plus vive des acteurs mondiaux.

<sup>7</sup> Le PIB de la Californie s'établissait à 2,3 trillions de dollars CA en 2013, comparativement à 1,7 trillion de dollars CA environ pour le PIB canadien.

Cela ne signifie pas que les entrepreneurs doivent éviter d'explorer de nouveaux marchés. Bien au contraire, ils doivent être conscients que la mondialisation est capitale pour les entreprises canadiennes et qu'ils devront faire face à plusieurs risques difficiles à identifier, à prioriser ou à gérer.

#### DIAGRAMME 5: Les exportateurs sont exposés à des défis particuliers



Source : Sondage de BDC sur la compétitivité (2014)

« Il est indispensable de comprendre les coutumes et la culture locales pour vendre dans un nouveau marché. Nous avons vraiment besoin d'aide à cet égard, car cela peut coûter très cher de l'apprendre à nos dépens. »

– Un fabricant de tissus

Les exportateurs ayant participé à notre sondage ont indiqué que les capacités de gestion représentaient l'obstacle principal. Ils ont aussi fait état de difficultés à développer de nouveaux marchés et à trouver des fournisseurs à l'étranger. Pour ces dirigeants d'entreprise, améliorer la capacité d'expansion sur les marchés internationaux a une grande incidence sur leurs activités.

La mondialisation crée des occasions, mais aussi des défis pour les entreprises canadiennes; elles doivent en effet déterminer quels marchés cibler et faire face à une concurrence plus vive sur les marchés d'exportation traditionnels du Canada, comme les États-Unis.

« Notre entreprise a doublé de taille trois années de suite. J'aurais besoin de 20 millions de dollars pour en faire autant l'année prochaine, mais à part mon chien, je n'ai plus rien à donner en garantie! »

– Un fabricant de meubles et d'accessoires de maison

### **3. Financement: les entreprises à impact élevé indiquent qu'elles ont plus de difficulté à obtenir du financement à plus haut risque.**

Au total, 91 % des entreprises conviennent qu'il est facile d'obtenir du financement traditionnel au Canada. Cependant, les entreprises à impact élevé ont souvent des besoins de financement plus difficiles à combler, notamment l'obtention de capitaux moyennant des modalités flexibles pour de nouveaux projets ou marchés. Nous nous sommes par exemple entretenus avec une petite entreprise de télécommunications fournissant des services à de grandes sociétés énergétiques dans le nord de la Colombie-Britannique, qui n'arrivait pas à financer sa croissance à l'aide de produits traditionnels parce que son expansion était trop rapide.

D'autres entreprises à impact élevé fonctionnent avec peu d'actifs, un modèle d'affaires que le marché est moins susceptible de comprendre. Ainsi, une entreprise de développement de logiciels désireuse de réaliser une expansion aux États-Unis peut avoir besoin de financement qui n'exige pas de garanties sous la forme de biens durables traditionnels. On appelle ce financement destiné à répondre à ces besoins particuliers du financement à plus haut risque.

Selon notre sondage, les entreprises canadiennes ont deux fois plus de difficulté à obtenir du financement à plus haut risque que les entreprises américaines. Les plus petites entreprises et les entrepreneurs plus ambitieux sont particulièrement touchés. Si les institutions financières sont de plus en plus à l'aise avec le financement à plus haut risque, ces marchés demeurent sous-développés au Canada.

« Nous avons dû ralentir nos activités tout simplement parce que le financement ne suivait pas! On nous a dit de revenir à la fin de l'année. »

– Un propriétaire d'entreprise de services mécaniques

Les problèmes de financement sont plus répandus pour les PME canadiennes que pour les PME américaines

- **58 % en moyenne** par rapport à 36 %

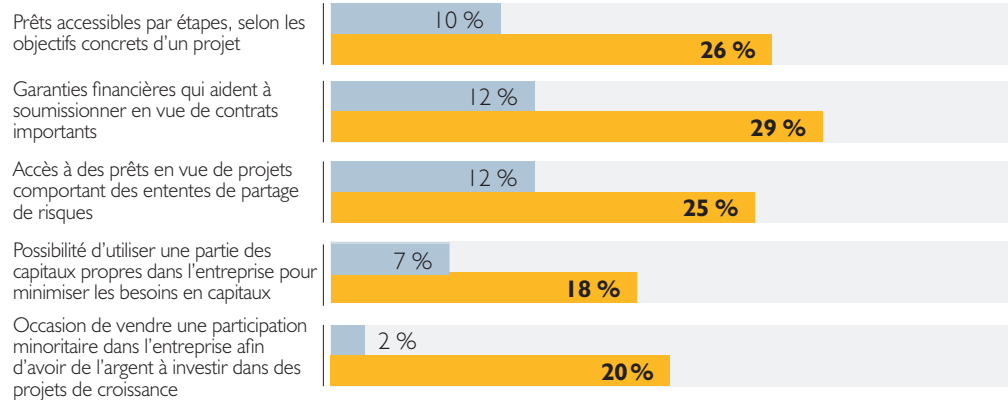
L'élimination des principaux obstacles au financement est également susceptible d'avoir un impact plus grand sur les PME canadiennes que sur les PME américaines

- **augmentation moyenne des revenus de 24 %** par rapport à 13 %

En général, les entrepreneurs canadiens ont plus de difficulté à obtenir du financement à plus haut risque par rapport à leurs homologues américains.

On ne s'étonnera donc pas que les solutions de financement innovatrices aient beaucoup plus d'importance pour les entreprises canadiennes que pour leurs homologues aux États-Unis. Le diagramme 6 montre en effet que les entreprises canadiennes jugent extrêmement utiles les outils de financement flexibles pour les nouveaux projets et les solutions de financement par capitaux propres.

## DIAGRAMME 6: Les entreprises canadiennes accordent plus d'importance aux solutions de financement innovatrices que leurs homologues aux États-Unis



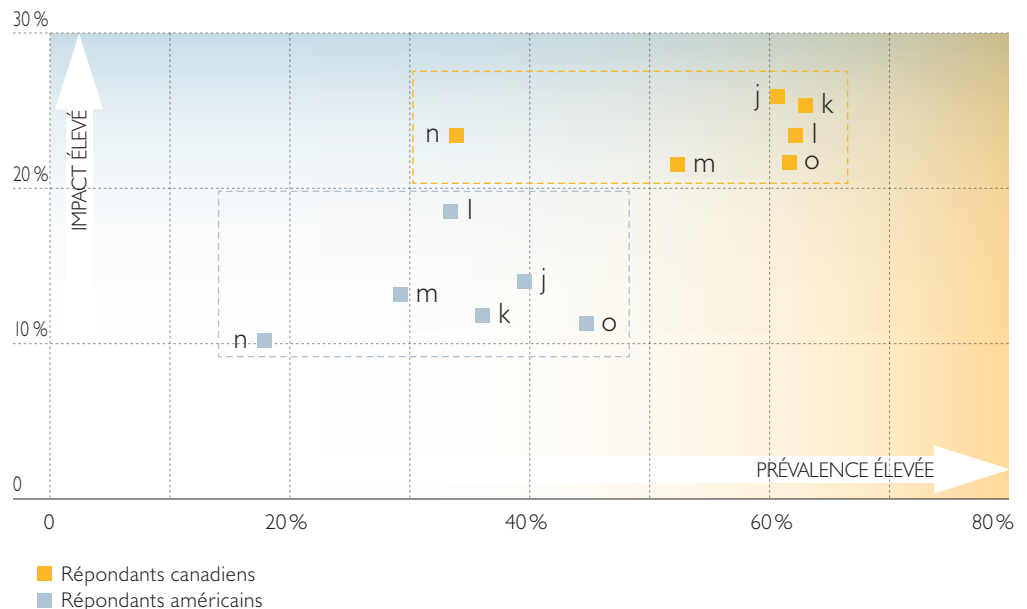
■ Échantillon total, Canada  
■ Échantillon total, États-Unis

Source: Sondage de BDC sur la compétitivité (2014). Les résultats sont présentés selon le pourcentage de répondants qui ont jugé la solution « extrêmement utile ».

## DIAGRAMME 7: Les entrepreneurs canadiens ont plus de difficulté à obtenir du financement à plus haut risque que leurs homologues aux États-Unis

### PME canadiennes et américaines – problèmes de financement

Impact prévu sur les revenus



Note: Problèmes de financement – l'accès aux capitaux pour j) l'achat de nouvelle machinerie ou technologie; k) le développement de nouveaux produits, services ou procédés; l) l'accroissement de la capacité; m) l'acquisition d'autres entreprises; n) l'expansion sur les marchés internationaux; o) le marketing et les ventes

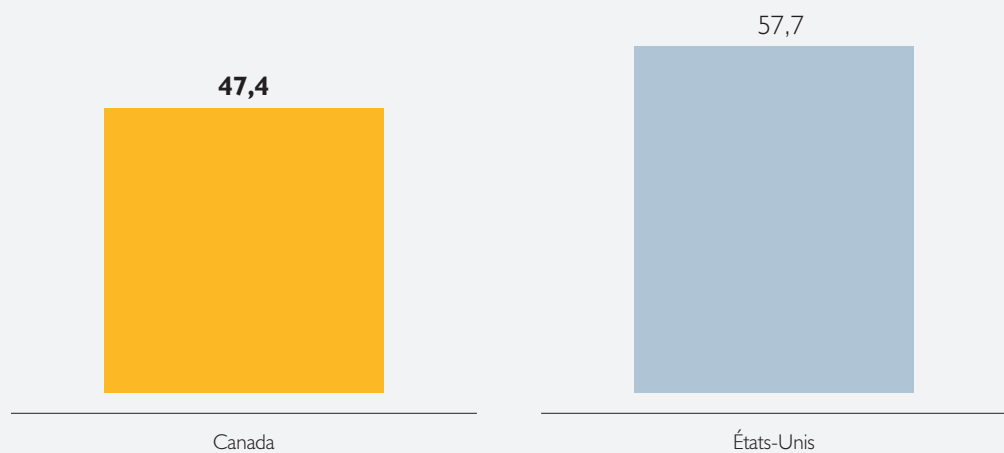
Source: Sondage de BDC sur la compétitivité (2014).

**4. Main-d'œuvre.** La main-d'œuvre demeure un défi important pour les entreprises à impact élevé. La main-d'œuvre canadienne n'augmente pas rapidement ; en fait, elle demeurera stable au cours des dix prochaines années en raison du vieillissement de la population. Le recrutement d'une main-d'œuvre spécialisée est souvent cité comme un problème important par les entrepreneurs canadiens, ce que confirme notre sondage.

Nous savons que le recrutement d'employés aux fins d'expansion et d'adaptation des activités à la croissance figure parmi les principaux défis indiqués par les entrepreneurs. La rétention des employés constitue une autre préoccupation liée à la main-d'œuvre, et il faut également s'assurer que l'entreprise dispose des capacités en RH nécessaires pour attirer, perfectionner et retenir les talents essentiels à la croissance.

**Aversion pour le risque: les chefs d'entreprise canadiens sont moins susceptibles de prendre des risques.** Outre ces quatre catégories, plusieurs chefs d'entreprise et influenceurs ont identifié l'aversion pour le risque comme un autre obstacle à la croissance. Les enquêtes menées auprès des entreprises canadiennes et américaines donnent des chiffres semblables quant au niveau de tolérance au risque *indiqué*. Il en va autrement, toutefois, de la tolérance au risque *démontrée*. Les entrepreneurs américains semblent en effet plus susceptibles d'avoir un comportement traduisant une plus grande tolérance au risque que les chefs d'entreprise canadiens. Par exemple, l'Indice Deloitte d'appétit du risque (présenté au diagramme 8) montre que les chefs d'entreprise canadiens ont une plus grande aversion pour le risque que leurs homologues américains. Le degré différent de tolérance au risque peut avoir plusieurs explications, dont la plus petite taille du marché canadien, la plus grande frilosité des institutions financières ou les différences culturelles. Quelle que soit la raison, une tolérance plus faible au risque peut causer un sous-investissement et avoir des retombées négatives sur la compétitivité.

**DIAGRAMME 8: Le comportement des chefs d'entreprise canadiens dénote une plus grande aversion pour le risque par rapport à leurs homologues américains**



Source : Deloitte, *L'avenir de la productivité*. L'Indice Deloitte d'appétit du risque est calculé à partir des réponses au sondage (n=902).

Le secteur de la fabrication compte pour :

**10 %**

DU TOTAL DES EMPLOIS

**11 %**

DU PIB DU CANADA

**49 %**

DES DÉPENSES DE R ET D DU SECTEUR PRIVÉ

**62 %**

DES EXPORTATIONS CANADIENNES

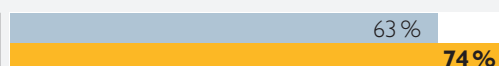
## LE SECTEUR DE LA FABRICATION : UN RÔLE CRUCIAL

Le secteur de la fabrication joue un rôle crucial dans l'économie canadienne pour ce qui est de l'emploi, de l'innovation et des exportations. Il compte pour 11 % du PIB du Canada et 10 % du total des emplois. Les fabricants canadiens réalisent la moitié (49 %) des dépenses de R et D du secteur privé au pays. En outre, ils investissent en moyenne davantage dans la R et D, soit l'équivalent de 4,3 % de leurs charges opérationnelles en 2012, comparativement à 2,0 % en moyenne pour l'ensemble des entreprises canadiennes. Enfin, le secteur est responsable de 62 % des exportations canadiennes. Un grand nombre d'entreprises à impact élevé sont actives dans la fabrication ; font-elles face à des défis différents ?

### DIAGRAMME 9 : Le secteur de la fabrication fait face à des défis différents

#### Accès au financement

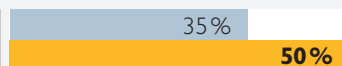
Développer de nouveaux produits, services ou procédés



Faire l'achat de nouvelle machinerie ou technologie pour améliorer la productivité



Prendre de l'expansion sur les marchés internationaux



#### Exportations

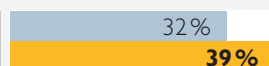
Repérer la bonne stratégie de croissance internationale



Identifier des fournisseurs étrangers ayant des coûts concurrentiels et faire affaire avec eux



Bâtir et gérer des relations avec des fournisseurs de confiance à l'étranger



■ Échantillon total  
■ Fabricants

Source : Sondage de BDC sur la compétitivité (2014). Les résultats sont présentés selon le pourcentage de répondants qui font face à ce défi.

Comme toutes les entreprises, celles du secteur de la fabrication visent une plus grande efficacité. Les entreprises ayant participé au sondage estiment qu'optimiser leurs activités afin d'en améliorer l'efficacité serait le facteur ayant le plus d'impact.

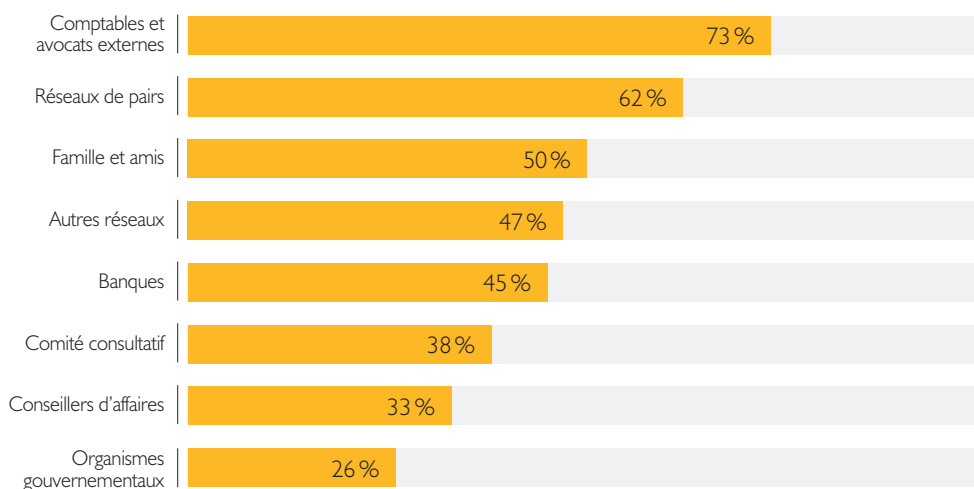
L'accès au financement et les exportations représentent des enjeux pour toutes les entreprises à impact élevé au Canada, mais encore plus pour celles du secteur de la fabrication. La définition de la bonne stratégie d'exportation et la sélection de fournisseurs étrangers représentent d'autres défis importants pour celles-ci.



### 3. RÉSEAU D'ENTREPRISES À IMPACT ÉLEVÉ

Les entreprises à impact élevé qui ont besoin de conseils se tournent principalement vers des comptables et des avocats externes, mais elles obtiennent aussi de l'aide au sein de leurs réseaux de pairs, par exemple les associations ou groupes professionnels. Notre sondage montre que, pour les chefs d'entreprise, le réseautage et le partage des expériences avec des pairs comptent toujours beaucoup, et ce, peu importe la taille, le secteur ou la région de l'entreprise ou le type d'entrepreneur. Les répondants à notre sondage accordent une grande importance à tout ce qui peut les aider à devenir de meilleurs gestionnaires.

**DIAGRAMME 10: Les différents réseaux des entreprises à impact élevé**



Source: Sondage de BDC sur la compétitivité (2014). Les résultats sont présentés selon le pourcentage de répondants qui ont choisi une réponse en particulier.

## 4. RECOMMANDATIONS SUR LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES À IMPACT ÉLEVÉ

**Consacrer de façon ciblée une quantité limitée de ressources à un groupe d'entrepreneurs ayant un grand potentiel peut procurer des avantages considérables.**

Si notre enquête a démontré qu'il n'existe pas de « solution miracle » pour les entreprises à impact élevé (aucun défi des entreprises ne se classe au premier rang à la fois pour son impact et pour sa prévalence), améliorer les compétences en gestion va aider ces entreprises de plusieurs façons. Par conséquent, fournir du soutien à l'élaboration de stratégies, à l'amélioration de l'efficacité ou à l'expansion sur les marchés internationaux aurait la plus grande influence sur les entreprises à impact élevé au Canada.

Au cours des dernières années, de nombreuses banques de développement partout dans le monde ont lancé des initiatives destinées à améliorer la compétitivité et ont montré que consacrer de façon ciblée une quantité limitée de ressources à un groupe d'entrepreneurs ayant un grand potentiel peut procurer des avantages considérables. Ces institutions ont également constaté que les solutions non financières peuvent être extrêmement utiles. Ainsi, plusieurs d'entre elles ont remarqué que le regroupement d'entreprises à impact élevé au sein de forums peut produire des avantages indirects importants.

À la lumière des résultats de notre enquête, nous croyons que l'adoption d'une approche semblable pour les entreprises à impact élevé canadiennes serait aussi efficace tout en ayant une incidence marquée sur les activités économiques.

## 5. SOUTIEN DE BDC AUX ENTREPRISES À IMPACT ÉLEVÉ : PROCHAINES ÉTAPES

BDC a toujours su qu'il faut bien plus que de l'argent pour réussir. C'est pourquoi nous offrons des services de consultation et de formation, sous différentes formes, depuis plus de 30 ans. Au cours des deux dernières années, nous avons transformé notre offre de services de consultation afin de lui donner beaucoup plus d'ampleur. La présente étude a démontré cependant que le besoin de combler les lacunes en gestion est encore plus important que nous le pensions. Les limites de l'entrepreneur deviennent celles de l'entreprise, qui peuvent avoir collectivement un effet négatif sur la prospérité économique du Canada.

En tant que banque de développement du Canada, nous occupons une position unique pour jouer un rôle de catalyseur et aider les entreprises à impact élevé à passer au niveau supérieur. Pour ce faire, nous regroupons nos services de consultation actuels à l'intérieur d'une unité d'affaires nouvellement créée, appelée BDC Avantage. D'abord, nous transférerons vers BDC Avantage nos activités de consultation existantes, qui soutiennent quelque 1 400 clients actifs. Nous créerons également, au sein de BDC Avantage, une petite équipe qui s'emploiera à accroître la compétitivité des entreprises à impact élevé. Cette équipe collaborera avec des tiers afin de faciliter l'accès, pour les entreprises à impact élevé, aux autres services – existants et à venir – dans l'écosystème entrepreneurial. Au départ, elle se concentrera sur les enjeux suivants :

### 1. Développer la capacité d'offrir des conseils objectifs à long terme.

Les entrepreneurs nous ont indiqué que l'une de leurs principales difficultés en matière de gestion est le manque de conseils impartiaux à long terme. Étant donné que BDC est plus qu'une institution financière, nous pouvons offrir ce type de conseils objectifs et avisés dont les entreprises à impact élevé ont besoin. Nous allons donc ajouter à notre équipe de consultants d'autres personnes d'expérience qui peuvent aider les entrepreneurs à évaluer leurs besoins et leur donner des conseils à long terme de façon impartiale.

### 2. Créer une offre de service spécialement destinée aux entreprises à impact élevé.

La présente étude a fait ressortir les principaux défis en matière de compétitivité auxquels les entreprises à impact élevé font face. Afin de s'attaquer à ces défis, en plus des services actuels de BDC, les nouvelles offres visant les entreprises à impact élevé pourraient comprendre la formation en gestion structurée, le réseautage avec des pairs et d'autres services non financiers hautement personnalisés. Nous proposerons ces services en tirant parti de nos propres ressources expertes et de nos réseaux de consultants, ainsi qu'en travaillant en partenariat avec des organismes tiers.

En plus des activités de BDC Avantage, la ligne d'affaires de financement de BDC et BDC Capital vont :

### **3. Offrir des services financiers adaptés aux entreprises à impact**

**élevé.** Les entrepreneurs apprécient les conditions de financement plus souples, notamment le capital patient, les calendriers de paiement flexibles et les instruments qui ne diluent pas leur participation – solutions que nous leur offrons déjà. Nous allons maintenant nous efforcer d'étendre et d'améliorer nos offres financières pour répondre aux besoins propres aux entreprises à impact élevé.

Nous continuerons à innover selon ces principes, en présentant nos offres de services financiers et non financiers de façon intégrée, afin de contribuer à assurer le succès des entreprises à impact élevé.

# ANNEXE :

# MÉTHODOLOGIE

Pour évaluer l'écosystème des petites et moyennes entreprises, les obstacles à la compétitivité et les tendances du développement à l'échelle mondiale, nous avons effectué des recherches au moyen de sources primaires et externes, dont les suivantes :

## 1. *Écosystème des petites et moyennes entreprises*

- > Examen des rapports et des bases de données clés sur les entreprises canadiennes
- > Entrevues avec des sommités du monde des affaires qui ont une expertise largement reconnue de l'écosystème des petites et moyennes entreprises
- > Entrevues avec des membres du personnel de BDC à l'échelle du Canada

## 2. *Obstacles à la compétitivité des petites et moyennes entreprises*

- > À la demande de BDC, sondage téléphonique de Léger Marketing auprès de 866 entrepreneurs au Canada afin d'évaluer la prévalence et l'importance de leurs besoins et leurs solutions potentielles préférées. Sur les 866 entreprises participantes, 55 % n'étaient pas clientes de BDC et 212 étaient des entreprises à impact élevé, selon la définition de la section I
- > Plus de 80 entrevues individuelles avec des entrepreneurs canadiens
- > Le sondage visait à connaître l'opinion de propriétaires d'entreprise, de chefs de la direction et de présidents (plus de 60 % de l'échantillon), ainsi que d'autres décideurs importants, notamment des directeurs généraux
- > Sondage auprès de 200 entrepreneurs américains afin de comparer leurs défis, de même que les effets, les solutions potentielles et leur attitude face à ces défis, à ceux des entrepreneurs canadiens

## 3. *Études de cas d'autres banques de développement*

- > Examen d'études de cas de banques de développement dans le monde, incluant des entrevues avec leurs dirigeants

## 4. *Nous avons ciblé des entreprises :*

- > de plus de 20 employés ayant affiché une croissance positive au cours des trois dernières années
- > de moins de 20 employés ayant un taux de croissance d'au moins 20 % par année ou des revenus annuels de plus de 10 millions de dollars qui continuaient de croître

**bdc.ca**

