

# Facteurs de succès dans les entreprises en croissance au Canada atlantique

RÉSUMÉ

SOBEY SCHOOL BUSINESS DEVELOPMENT CENTRE

L'étude stratégique est commanditée en parti par l'agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) en vertu de la Mesure de recherche stratégique de l'Atlantique, laquelle constitue un mécanisme pour l'analyse des enjeux stratégiques socio-économiques au Canada atlantique. Les points de vue exprimés dans cette étude ne représentent pas nécessairement le point de vue de l'APECA ou du gouvernement du Canada. L'auteur est responsable de l'exactitude, de la fiabilité et de l'actualité de l'information.

## Résumé

Le Sobey School Business Development Centre (ci-après le SSBDC), à l'Université Saint Mary's, a recueilli des données primaires auprès de dirigeants d'entreprises au Canada atlantique afin de connaître les obstacles qu'ils rencontrent, les stratégies et les soutiens auxquels ils ont recours, de même que leurs suggestions sur les façons dont le gouvernement peut continuer d'appuyer la croissance des entreprises.

Les données recueillies par le SSBDC proviennent de 99 répondants à un sondage en ligne et de 71 répondants à une entrevue téléphonique. Les entreprises sondées étaient de tailles diverses, allant de petites entreprises en démarrage jusqu'à des entreprises ayant des centaines d'employés. Les participants à l'étude devaient se définir comme une entreprise en croissance (croissance du revenu de 20 % par année pendant trois ans ou le double d'employés sur une période de trois ans). Le SSBDC a étudié les données pour déterminer les similarités et les différences qui existaient entre les entreprises qui s'étaient définies comme des entreprises en croissance et celles qui s'étaient définies comme des entreprises statiques ou à croissance lente.

### Comportements associés à la croissance

Les dirigeants d'entreprises en croissance qui ont participé à l'étude ont révélé certains comportements de façon plus fréquente et intense que ne l'ont fait les dirigeants d'entreprises statiques ou à croissance lente. Voici en quoi consistaient les comportements les plus associés à la croissance.

- Les dirigeants d'entreprises en croissance utilisaient un langage plus orienté vers l'avenir que ne le faisaient les dirigeants d'entreprises statiques. Ils parlaient de l'avenir d'un point de vue qui montrait qu'ils contrôlaient l'avenir de leur entreprise et non d'un point de vue qui laissait entendre que leur entreprise était à la merci de facteurs hors de leur contrôle.
- Les dirigeants d'entreprises en croissance adoptaient des processus très précis de planification et de détermination des objectifs. Ils utilisaient des horizons prévisionnels à court terme pour planifier leurs activités organisationnelles. À titre d'exemple, certaines entreprises utilisaient des horizons prévisionnels hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels pour guider leurs activités.

- Les dirigeants d'entreprises en croissance intégraient des paramètres précis dans les processus de planification. Ils mentionnaient tenir compte de ces paramètres pour mesurer le succès. Les paramètres allaient de données financières (profitabilité, liquidités, etc.) jusqu'au degré de satisfaction des clients et des employés. Le plus frappant était que les dirigeants d'entreprises en croissance utilisaient ces données pour baser leurs décisions.
- Beaucoup de dirigeants d'entreprises en croissance indiquaient qu'ils ne voyaient pas d'intérêt à préparer des documents de planification traditionnels à long terme, comme un plan d'affaires. Selon eux, il y a tellement de choses qui changent, même à l'intérieur d'un mois ou d'un trimestre, qu'il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce qu'un plan d'affaires quinquennal soit exact; par conséquent, cela ne vaut pas la peine pour eux d'investir du temps dans la préparation d'un tel plan.
- Beaucoup de dirigeants d'entreprises en croissance soulignaient l'importance de groupes de mentorat par des pairs, tels que le Wallace McCain Centre, Entrepreneurs Organization ou les différents accélérateurs d'entreprises partout au Canada atlantique. Ces structures de soutien ont permis aux dirigeants d'entreprises de tisser leurs réseaux, d'apprendre de leurs pairs possédant plus d'expérience, d'acquérir des connaissances sur des processus utilisés dans différentes industries et d'aider à conseiller de tout nouveaux propriétaires d'entreprises.
- Les dirigeants d'entreprises en croissance étaient beaucoup plus à l'aise sur les marchés d'exportation.
- Les dirigeants d'entreprises en croissance comprenaient beaucoup mieux les processus de vente et ils les appliquaient au recrutement d'employés et à la recherche de capitaux et d'aide financière.
- Les dirigeants d'entreprises en croissance étudiaient et implantaient activement des innovations qui leur permettaient de changer profondément leur entreprise. Certains étaient allés chercher ces innovations dans d'autres industries et ils les avaient adaptées à leur propre entreprise, ce qui leur procurait un énorme avantage concurrentiel sur des entreprises plus traditionnelles.

### **Défis associés à la croissance**

Les participants à l'étude ont mentionné être confrontés à plusieurs défis importants durant leur croissance. En voici quelques-uns.

## L'accès au financement

- Pour l'embauche de personnel qualifié (en particulier des personnes compétentes qui ont de l'expérience dans la vente et qui commandent une rémunération élevée, ce qui représente un lourd engagement pour une petite entreprise).
- Pour les dépenses en immobilisations qui sont nécessaires pour prendre de l'expansion ou augmenter la production.
- Pour les déplacements dans le but de rencontrer des clients, des partenaires et des fournisseurs dans différents marchés; pour les liquidités nécessaires pour soutenir les opérations tout en exécutant de gros contrats pour des clients.
- Pour l'embauche de nouveaux employés. En période de croissance, les entreprises doivent souvent embaucher du personnel. Toutefois, il arrive qu'elles manquent de liquidités pour embaucher le personnel nécessaire pour exécuter des contrats, d'où la création d'une stagnation. Les entreprises sont incapables d'embaucher du personnel pour accepter de nouveaux contrats et, sans nouveaux contrats, elles ne génèrent pas les ressources nécessaires pour embaucher de nouveaux employés. Par conséquent, elles tournent en rond.
- Selon certains participants, il n'y a pas assez de capital-investissement au Canada atlantique et les détenteurs des capitaux disponibles sont trop réfractaires aux risques pour investir dans des entreprises de démarrage à la fine pointe de la technologie. Ces détenteurs de capitaux préfèrent des moyens d'investissement « sûrs » comme l'immobilier et les franchises.
- La perception des participants était qu'il y avait de l'argent disponible pour des sommes inférieures à 2 millions de dollars et des sommes supérieures à 5 ou à 10 millions de dollars, mais qu'il y avait un manque important d'investisseurs prêts à investir entre 2 et 5 millions de dollars. Les entreprises qui ont besoin d'une somme dans cette tranche de capitaux sont à une étape difficile de leur croissance. Par conséquent, le manque de financement dans cette tranche de capitaux a souvent été désigné comme un obstacle à la croissance.

## Les ressources humaines

- Les participants à l'étude ont indiqué éprouver des difficultés à trouver du personnel technique (métiers, génie et technologie de l'information).

- La perception de plusieurs participants était que les établissements scolaires (de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année) et les établissements postsecondaires au Canada atlantique pouvaient faire mieux pour préparer les élèves et les étudiants à occuper des emplois techniques et faire en sorte que les nouveaux diplômés soient en mesure de combler les lacunes dans ces domaines spécialisés.
- Les participants ont souligné avoir de la difficulté à trouver des employés qui ont de l'expérience dans la vente et qui comprennent la technologie de leur entreprise ou même leur industrie. Plusieurs participants ont souligné que l'embauche de personnes qui ont de l'expérience dans la vente coûte très cher sur le plan salarial et que cela représente un risque important pour une entreprise en croissance.
- Les participants ont mentionné les défis que présente l'embauche de travailleurs qualifiés venant de l'extérieur du Canada atlantique. Parmi ces défis, il y a la lenteur pour traiter les demandes de visa (parfois approuvées après le début ou même la fin du contrat) et le manque d'acceptation de ces travailleurs étrangers par la collectivité et la population locale.
- Certains participants ont souligné se sentir incapables de faire concurrence aux plus gros marchés pour aller chercher les meilleurs candidats dans leur secteur d'activité. Selon eux, ces meilleurs candidats s'attendent à une meilleure rémunération et ils ne sont pas intéressés par le mode de vie et les possibilités que présente le Canada atlantique.

### L'aide gouvernementale

On a demandé à tous les participants leur opinion sur l'aide actuelle et potentielle du gouvernement pour les entreprises en croissance au Canada atlantique. Leurs réponses allaient de suggestions de politiques à une application plus souple des programmes.

### Politiques

Selon les participants, l'aide gouvernementale est fournie à un trop petit nombre d'entreprises qui reçoivent de très grosses sommes d'argent des différents ordres de gouvernement. Toujours selon eux, les possibilités de financement devraient être étendues à plus de petites entreprises pour qu'elles aient l'aide nécessaire à leur croissance. Les agents de développement économique qui ont participé à l'étude ont exprimé une opinion contraire, à savoir qu'il est important que le gouvernement cherche à appuyer les entreprises qui ont un très haut potentiel étant donné que ces entreprises sont les moteurs de la création d'emplois et de la prospérité économique dans la région atlantique.

## Impôts

Selon les participants, les taux d'imposition des sociétés et des particuliers sont trop élevés. Pour cette raison, les entreprises doivent compenser en vendant plus cher leurs produits ou services, ce qui les rend moins concurrentielles sur les marchés d'exportation.

## Programmes offerts

Les participants avaient des opinions mixtes sur la pertinence des programmes d'aide offerts par les différents ordres de gouvernement. Selon certains participants, les programmes répondent exactement à leurs besoins. Plusieurs participants ont indiqué qu'ils n'auraient pas pu faire progresser leur entreprise aussi rapidement qu'ils l'ont fait sans l'aide reçue du gouvernement. D'autres participants ont indiqué que la structure des programmes ne convenait pas à leur entreprise. Par exemple, le fait d'exiger une entente de partage à parts égales (50-50) pour les dépenses en immobilisations n'aidait pas leur entreprise (le participant faisait référence à un fonds dans le secteur de l'agriculture). Pour utiliser les mots des répondants, « si j'ai les moyens de payer la moitié, je peux vraisemblablement payer le montant au complet. J'ai besoin d'aide pour acheter de l'équipement qui coûte très cher et je ne peux pas payer la moitié. »

Les participants ont aussi révélé qu'ils trouvaient difficile de rester au courant des différents programmes fédéraux et provinciaux. Beaucoup d'entre eux jugeaient que cela ne valait pas la peine qu'un employé consacre le temps requis pour trouver les différents programmes offerts et préparer les demandes de subventions. Sur le même sujet, les participants ont indiqué vouloir obtenir plus de rétro-information sur les demandes rejetées afin de pouvoir améliorer leurs demandes subséquentes.

De plus, de nombreux participants ont indiqué que la préparation des demandes exigeait beaucoup de temps, que la terminologie utilisée était trop spécialisée (jargonneuse) et que les formulaires n'étaient pas assez clairs. Ils ont mentionné vouloir des processus de demande plus simples, qui n'utilisent pas le jargon des affaires. Enfin, de nombreux participants ont souligné que le traitement des demandes de financement « ne suivait pas la cadence du monde des affaires ». Cela signifie que les entreprises ont souvent besoin de l'aide offerte par les programmes gouvernementaux bien avant qu'elle ne soit fournie. De meilleurs temps de réponse rendraient ces programmes plus pertinents pour les entreprises qui opèrent dans des domaines où les changements surviennent très rapidement.

Plusieurs dirigeants d'entreprises en croissance ont parlé du rôle que les subventions devraient jouer dans l'exploitation d'une entreprise en croissance qui connaît du succès. Ils ont souligné que beaucoup trop d'entreprises considèrent les sources de financement gouvernementales comme essentielles au fonctionnement de leur modèle d'entreprise. Ce type de fonctionnement n'est pas viable. L'aide financière du gouvernement devrait servir à *appuyer* la croissance. Ces dirigeants ont indiqué qu'ils n'hésitaient pas à profiter des possibilités offertes quand elles avaient du sens pour leur entreprise, mais qu'ils n'avaient pas besoin de ce soutien pour réussir.

Pour ce qui est des activités pour lesquelles les participants aimeraient voir une aide financière, il y a les déplacements pour l'expansion de leur entreprise (participation à des conférences et à des missions commerciales à l'extérieur, le soutien actuel n'étant pas assez souple pour être utile) et des programmes qui permettraient aux entreprises d'embaucher sous contrat du personnel spécialisé ou des cadres. L'un des moyens cités pour gérer avec succès les périodes de croissance était d'embaucher sous contrat un directeur financier pour combler un manque de compétences précises, sans s'engager à l'embaucher à temps plein. Selon les participants, un tel type de soutien serait positif pour appuyer la croissance.