

FINANCEMENT DES GAZELLES À DIMENSION INTERNATIONALE

Présenté à :

**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA POLITIQUE
DE LA PETITE ENTREPRISE
INDUSTRIE CANADA**

31 mars 2006

Préparé par :



MEYERS NORRIS PENNY LLP

Gazelle : antilope de petite à moyenne taille, rapide, gracieuse et pouvant maintenir de grandes vitesses sur de longues périodes.

TABLE DES MATIÈRES

1	GAZELLE À DIMENSION INTERNATIONALE : DÉFINITION	2
2	INTRODUCTION.....	4
3	EXPERTS DE L'INDUSTRIE	6
3.1	Principales industries qui attirent les gazelles à dimension internationale.....	6
3.2	Particularités des gazelles à dimension internationale	7
3.3	Particularités des besoins financiers.....	8
3.4	Financement, y compris sources de financement et décisions de prêter	9
3.5	Particularités de la propriété et de la gestion.....	10
3.6	Éléments déterminants du succès	10
3.7	Obstacles à la croissance	11
3.8	Valeur créée par les gazelles à dimension internationale.....	11
3.9	Politiques et incitations actuelles des pouvoirs publics.....	11
3.10	Modifications éventuelles des politiques et des incitations	12
4	GAZELLES À DIMENSION INTERNATIONALE.....	13
4.1	Parcours de l'entreprise	13
4.2	Principales raisons du démarrage de l'entreprise.....	13
4.3	Parcours des actionnaires	14
4.4	Croissance	14
4.5	Pays	15
4.6	Organisations partenaires.....	16
4.7	Sources du capital de démarrage	16
4.8	Sources du financement courant	16
4.9	Étapes clés des besoins en financement.....	17
4.10	Plans de croissance futurs et besoin éventuels de financement	18
4.11	Plus gros problèmes	18
4.12	Facteurs qui stimuleraient la croissance et accroîtraient la rentabilité.....	19
4.13	Convivialité du gouvernement canadien et des entreprises canadiennes par rapport aux autres pays	19
4.14	Avantages/inconvénients dont profiteraient/que subiraient les entreprises par rapport aux autres.....	19
5	POLITIQUES, INCITATIONS LIÉES AUX PROGRAMMES ET CONTRAINTES	
	20	
5.1	Politiques du gouvernement du Canada.....	20
5.2	Accords commerciaux.....	20
5.3	Incitations liées aux programmes gouvernementaux.....	21
5.4	Mesures de contrôle gouvernementales sur le mouvement transfrontière des biens	26
6	RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	27
6.1	Conclusions	27
6.2	Recommandations concernant les politiques et les incitations liées aux programmes.....	27
7	GUIDE D'INTERVIEW – EXPERTS DE L'INDUSTRIE	29

8	GUIDE D'INTERVIEW – GAZELLES À DIMENSION INTERNATIONALE.....	30
9	BIBLIOGRAPHIE.....	31

1 GAZELLE À DIMENSION INTERNATIONALE : DÉFINITION

L'examen des ouvrages publiés sur le sujet et l'avis d'experts de l'industrie et d'entrepreneurs dans certaines gazelles à dimension internationale nous ont aidés à définir ce type d'entreprise (même si de nombreux répondants ne connaissaient pas bien l'expression « gazelle à dimension internationale »).

D'après nos recherches, nous proposons la définition suivante :

Une gazelle à dimension internationale est une entreprise qui exerce des activités à l'extérieur de son marché national, dont les ventes avaient doublé au terme de quatre années consécutives d'exploitation et qui affiche un bénéfice positif pour l'ensemble de cette période. Les ventes devraient excéder 100 000 \$ la première année. L'entreprise fait l'objet d'un contrôle étroit, réagit rapidement aux changements qui surviennent sur les marchés, prend des risques et s'en accomode bien et est novatrice à bien des égards dans son approche commerciale¹.

Nous pouvons également ajouter d'après nos recherches les caractéristiques suivantes :

- | | |
|--|--|
| <i>Croissance rapide sur les marchés étrangers</i> | ➤ Ce sont des petites ou moyennes entreprises (PME) à forte croissance ou des divisions d'entreprises plus grandes dont les revenus sont réalisés et/ou dont les produits sont achetés dans une proportion d'au moins 50 % dans un ou plus d'un marché étranger ² . |
| <i>Vocation internationale</i> | ➤ Elles ont « une vocation internationale » en ce sens que dès le départ, elles s'étaient donné pour mission d'exercer des activités sur les marchés étrangers ³ . |
| <i>Croissance soutenue</i> | ➤ Leur croissance (sur le plan des ventes, de la création d'emplois, de la création de richesse et/ou de la capitalisation boursière) atteignait au moins 50 % à la fin de leur première année d'existence, contribuant à en faire des entreprises vigoureuses dans les trois à cinq années qui suivent leur création ⁴ . |
| <i>Soif de capital</i> | ➤ Leur rythme de croissance les premières années exige d'importantes injections de liquidités pour soutenir cette croissance ⁵ . |
| <i>Bilans allégés</i> | ➤ Exigeants en capital intellectuel, mais faibles en actifs corporels, leurs besoins en capital initial sont davantage comblés par des investisseurs providentiels et des investisseurs de capital de risque que par des prêteurs institutionnels ⁶ . |
| <i>Prêtes à diluer la propriété</i> | ➤ Les propriétaires n'hésitent pas à réunir des fonds additionnels en émettant des actions, ce qui dilue leurs intérêts dans l'entreprise ⁷ . |
| <i>Cherchent des rendements élevés</i> | ➤ Pour recouvrer leurs coûts de capital relativement élevés, elles sont concentrées dans les industries qui génèrent des rendements plus élevés que la moyenne, essentiellement des industries liées à la technologie ⁸ . |
| <i>Audacieuse et novatrice</i> | ➤ Elles sont audacieuses et novatrices dans leur façon de cerner leur environnement et de s'y adapter et de former des alliances et des partenariats pour profiter de leur savoir-faire et de leur capital ⁹ . |
| <i>Réagissent très rapidement</i> | ➤ Elles sont vite sur leurs patins. Elles passent très rapidement de la conception à la commercialisation. Elles réagissent instantanément lorsque leurs produits ou leurs services arrivent à maturité et se retirent rapidement si l'entreprise montre des signes de ralentissement ¹⁰ . |

**Acceptent
l'échec sans
difficulté**

- Elles exercent des activités multiples et acceptent volontiers l'échec. Elles ont pour principe qui ne risque rien risque de rater des occasions¹¹.

Dans un rapport publié en 2003 (à partir de données de 2000), Industrie Canada¹² a énuméré les caractéristiques que présentaient les PME à forte croissance (qui rappelons-le ne sont pas toutes des gazelles à dimension internationale) :

- part du total des entreprises : les PME à forte croissance représentent 12 % des 1,4 million de PME qu'il y a au Canada;
- total des capitaux propres : 254 500 \$ en moyenne;
- demande de financement : 31 % des PME à forte croissance ont fait une demande de financement par emprunt classique (ce qui suppose que 75 % des PME à forte croissance ont recherché d'autres sources de financement); 80 % de ces demandes ont été approuvées;
- taille de l'entreprise : 22 % étaient des moyennes entreprises (100-499 employés), ce qui suppose que 78 % étaient des petites entreprises à forte croissance;
- présence géographique : répartition géographique uniforme dans toutes les régions du Canada;
- croissance : capacité de maintenir des taux de croissance supérieurs à la moyenne sur de longues périodes (de 35 à 40 % par année);
- contribution économique : ont créé une part importante des nouveaux emplois et contribué de façon importante à l'innovation au Canada (principalement dans les secteurs des TI et des sciences de la vie).

2 INTRODUCTION

La Direction générale de la politique de la petite entreprise d'Industrie Canada a émis une demande de proposition (DP) concernant l'élaboration d'une définition pratique de ce que sont les « gazelles à dimension internationale » et une analyse des problèmes de financement de ces entreprises. Pour ces travaux, la DP spécifiait les cinq objectifs suivants :

- dégager les tendances actuelles et historiques en ce qui concerne le financement;
- élaborer une définition pratique et exhaustive du terme « gazelle à dimension internationale »;
- recueillir de l'information sur les besoins financiers des gazelles à dimension internationale et sur leur expérience de financement;
- documenter les tendances et les comportements internationaux en matière de prêts et d'investissements à l'intention des gazelles à dimension internationale;
- cerner les principaux obstacles et problèmes financiers, y compris les politiques fiscales et autres politiques et programmes gouvernementaux, qui influent sur la capacité des gazelles à dimension internationale canadiennes d'obtenir du financement.

Les travaux ont été menés en trois parties – recherches sur le Web, interviews auprès d'experts de l'industrie et interviews auprès d'entrepreneurs dans des gazelles à dimension internationale.

1. Examen des ouvrages traitant des gazelles à dimension internationale et de l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités.

Navigation intensive sur le Web à l'aide de mots clés, à la recherche de publications spécialisées et pour faire le suivi des sources indiquées par les personnes interviewées.

2. Interviews auprès de certains experts de l'industrie dans le secteur public et dans des établissements de crédit privés

Interviews téléphoniques structurées, d'une durée de 15 à 45 minutes, basées sur un guide d'interview personnalisé et menées auprès de six fonctionnaires gouvernementaux bien informés et de représentants de deux associations.

Le guide d'interview a été conçu par l'équipe de recherche pour recueillir les observations d'experts de l'industrie sur la nature et l'environnement financier des gazelles à dimension internationale.

3. Interviews auprès d'entrepreneurs de certaines gazelles à dimension internationale et examen d'études de cas fournies par Industrie Canada

Interviews téléphoniques structurées, d'une durée de 15 à 45 minutes, basées sur un guide d'interview personnalisé et menées auprès de trois entreprises pouvant être considérées comme des gazelles à dimension internationale.

Le guide d'interview a été conçu de manière à rendre compte de l'expérience d'entrepreneurs aux commandes de gazelles à dimension internationale et des enseignements qu'ils ont tirés de cette expérience.

3 EXPERTS DE L'INDUSTRIE

Ce chapitre présente le point de vue de personnes bien au fait de la croissance et de la dynamique des PME sur la nature et l'environnement financiers uniques des gazelles à dimension internationale, d'après les résultats des recherches effectuées sur Internet et des interviews téléphoniques qui ont été menées.

3.1 Principales industries qui attirent les gazelles à dimension internationale

Les gazelles à dimension internationale exercent leurs activités dans divers secteurs, et principalement dans les services aux entreprises liés aux TI, la fabrication de « biens de consommation » et le développement de logiciels. Bizzel note que [TRADUCTION] « la tendance est à une présence accrue dans le domaine du matériel et des logiciels de télécommunications sans fil hauts de gamme ».

Répartition sectorielle des 100 entreprises qui progressent le plus rapidement au Canada	
Services aux entreprises	31
<i>Transports et logistique</i>	(1)
<i>Télécommunications</i>	(4)
<i>Marketing</i>	(3)
<i>TI</i>	(11)
<i>RH</i>	(4)
<i>Autres</i>	(8)
Fabrication	26
<i>Télécommunications</i>	(3)
<i>Biens de consommation</i>	(11)
<i>Autres</i>	(12)
Développeurs de logiciels	12
Commerce de gros/distribution	7
Services aux consommateurs	5
Services financiers	4
Fabrication/services pharmaceutiques	3
Édition	3
Commerce de détail	3
Construction	2
Immobilier	2
Divertissement	1
Services de santé	1
Total	100

Source : Profitguide.com, Profit 100 Overview: *The Only Thing That Matters*, Kim Shiftman, juin 2005.

Selon Askew, les principales industries qui attirent les gazelles sont les suivantes :

- activités très pointues où il n'y a pas de gros concurrents;
- nouvelles technologies – le profil de risque fait voir une distribution asymétrique qui prédit un risque d'échec plus élevé, mais un rendement plus élevé aussi si l'entreprise réussit;
- services à l'échelle mondiale, dans de petits créneaux, au sein d'alliances, et avec des sociétés affiliées.

3.2 Particularités des gazelles à dimension internationale

Les gazelles à dimension internationale ont les particularités suivantes :

- elles ont une vocation internationale;
- elles ont la faculté d'exploiter au mieux leur connaissance globale des affaires au profit des produits et/ou des services qu'elles produisent;
- elles savent comment attirer les investisseurs;
- elles s'attendent à concrétiser rapidement leur potentiel de croissance;
- elles exercent leurs activités dans le créneau de leur choix;
- elles ont des liens étroits avec des réseaux étrangers;
- elles ont déjà une expérience des affaires dans d'autres pays;
- elles savent saisir les occasions;
- elles ont la souplesse qu'il faut pour exploiter les vides;
- elles changent leur modèle d'affaires en cours de route.

Les entrepreneurs qui démarrent ces entreprises :

- se situent dans la mi-trentaine;
- ont une formation universitaire;
- sont très motivés;
- ont une très grande facilité à utiliser les réseaux et à y établir d'excellents contacts;
- réussissent à constituer une solide équipe de gestion;
- connaissent la culture et les marchés étrangers;
- ont déjà une expérience et des contacts dans l'industrie;
- ont déjà démarré une entreprise;
- ont l'intention de démarrer une autre entreprise plus tard;
- n'hésitent pas à prendre des risques;
- ont la faculté de composer avec les risques financiers et les situations ambiguës.

Dans un article qu'il a écrit dans Business Week, Hamm¹³ affirme qu'étant donné que la concurrence est plus vive que jamais, les entreprises établies depuis longtemps cherchent à obtenir des succès instantanés. Elles créent de nouveaux produits et des entreprises entièrement nouvelles presque instantanément en utilisant la technologie pour trouver de nouveaux marchés, s'approvisionner en services et réduire le temps entre la conception d'une « idée » et sa « mise en marché ». C'est un nouveau phénomène qui crée un nouvel environnement pour les entreprises, déterminé par un seul principe – la survie du plus rapide. Perry (lui-même un investisseur providentiel et propriétaire de plusieurs gazelles à dimension internationale) affirme que [TRADUCTION] « la particularité des gazelles à dimension internationale est leur capacité d'exploiter au mieux leur connaissance d'un marché mondial et de changer de direction quand un de leurs produits arrive à maturité sur ce marché ».

Selon Askew, les études montrent que les entrepreneurs qui démarrent des gazelles à dimension internationale sont des personnes qui sont proches psychologiquement du pays auprès duquel elles s'approvisionnent ou auquel elles vendent leurs produits (p. ex., des immigrants, des Canadiens de la deuxième génération et des Canadiens très internationalisés). La situation géographique n'est pas importante en soi. Une prédisposition à l'internationalisation et la connaissance des pays cibles et/ou sources ainsi que l'ouverture à ces pays sont l'élément moteur. Les entrepreneurs qui ont déjà une expérience dans les multinationales et qui connaissent bien les chaînes d'approvisionnement et de distribution et qui ont déjà vendu des biens et des services à l'étranger sont bien placés pour repérer le potentiel commercial que présentent ces chaînes de valeur mondiales.

L'ouverture des marchés mondiaux augmentera avec l'arrivée des immigrants au Canada, parce qu'ils comprennent la culture, les pratiques commerciales et la langue de leur ancien pays.

3.3 Particularités des besoins financiers

Le financement des gazelles à dimension internationale présente les particularités suivantes :

- l'entrepreneur a un bon dossier en matière de crédit;
- il a besoin du capital de démarrage des investisseurs providentiels et des investisseurs en capital de risque, à cause du risque inhérent à son modèle d'affaires;
- il finance personnellement l'entreprise;
- il est prêt et disposé à céder des capitaux propres pour obtenir du financement additionnel;
- il a besoin de formation en gestion des changes;
- il cherche constamment à former des alliances ou des partenariats stratégiques pour appuyer le développement de son entreprise;
- il a très peu de liquidités et a besoin de longs cycles de remboursement.

Le taux de croissance des gazelles dépend souvent de la disposition de l'entrepreneur à céder des titres de participation en échange de financement au démarrage.

Askew affirme que la plupart des entrepreneurs qui réussissent très bien ont pris leur entreprise en main et ont offert leurs actifs privés en garantie pour acquérir des capitaux propres et du capital de roulement et ainsi remplir leurs contrats. S'ils font des affaires à l'étranger, les modalités de paiement, les recouvrements, les anomalies relevées dans les factures et les longs cycles de paiement risquent sans aucun doute de poser des problèmes.

Le tableau qui suit compare la répartition des investissements en capital de risque par secteur en 2005 et en 2004. Le nombre total de financements et le montant des fonds sont à peu près les mêmes chaque année.

Investissement en capital de risque par industrie								
Industrie	2005 Financements		2004 Financements		2005 Montant		2004 Montant	
	#	%	#	%	(millions \$)	%	(millions \$)	%
Produits biopharmaceutiques	65	10	84	15	344	19	346	19
Soins de santé	6	1	5	1	14	1	9	1
Matériels et appareils médicaux	20	3	21	4	77	4	92	4
Logiciels médicaux/biotechnologiques et serv. d'information	10	2	10	1	11	1	20	1
Sciences de la vie, total	101	16%	120	20%	446	24%	467	25%
Communications et réseautage	60	9	61	13	335	18	357	18
Matériel électronique et d'ordinateur	38	6	46	8	123	7	80	7
Internet	37	6	32	6	104	6	71	6
Autres services liés aux TI	16	3	6	2	26	1	24	1
Semi-conducteurs	10	2	18	2	50	3	171	3
Logiciels	102	16	105	18	286	16	252	16
TI, total	263	41%	268	44%	924	51%	955	52%
Technologies énergétiques et environnementales	31	5	36	4	65	4	71	4
Autres technologies	27	4	11	4	45	2	21	2
Autres technologies, total	58	9%	47	8%	110	6%	92	5%
Services aux consommateurs et aux entreprises	59	9	34	6	101	6	70	6
Produits de consommation	35	5	36	4	38	2	88	2
Fabrication	68	11	52	7	139	8	106	8
Divers	55	9	47	5	69	4	55	4
Détaillants	-	-	3	-			1	-
Secteur traditionnel, total	217	34%	172	28%	347	19%	320	17%
Total	639	100%	607	100%	1 827	100%	1 834	100%

Source : Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCR), *Venture Capital Investment Activity by Sector* (<http://www.cvca.ca/files/News/Table3.pdf>).

Le tableau montre que 41 % des financements en capital de risque ont été enregistrés dans le secteur des technologies de l'information en 2005.

3.4 Financement, y compris sources de financement et décisions de prêter

Le financement des gazelles à dimension internationale pose les mêmes problèmes que le financement des autres entreprises à risque élevé, le capital de démarrage étant le plus difficile à obtenir. Le capital de démarrage est essentiellement obtenu des sources suivantes :

- ligne de crédit personnelle;
- cartes de crédit personnelles;
- crédit-bail;
- capitaux fournis par les proches ou les amis;
- subventions et prêts gouvernementaux;
- investisseurs providentiels;
- investisseurs en capital de risque.

Les banques ou les fonds traditionnels hésiteront à financer les gazelles qui n'auront pas un modèle d'affaires établi et n'auront pas fait leurs preuves.

Selon Askew, les recherches ont indiqué que la dimension internationale de ces gazelles pouvait compliquer l'analyse financière des prêteurs, plus en tout cas que pour une entreprise à forte croissance traditionnelle. La solvabilité est un facteur important. Les prêteurs préfèrent un partenariat avec des investisseurs en capital de risque et/ou un appui institutionnel ou gouvernemental traditionnel.

Webber indique que les gazelles ont habituellement deux tours de financement. Le premier tour est financé par des investisseurs providentiels et/ou des investisseurs en capital de

risque qui connaissent bien la technologie de la gazelle et le marché étranger dans lequel elle exerce ses activités. Le second tour vient après que la gazelle ait développé le produit et/ou le service et que du financement est nécessaire pour commercialiser le produit ou le service en question.

3.5 Particularités de la propriété et de la gestion

Les gazelles à dimension internationale se distinguent souvent des autres PME en ce qu'elles ont vendu une partie de leurs avoirs en échange de capital de démarrage. Les gazelles sont habituellement constituées en personne morale dotée d'une structure du capital traduisant la « contribution en nature » apportée au début par le fondateur, l'investisseur providentiel ou l'investisseur en capital de risque et la dette garantie par des actifs provenant d'autres sources plus traditionnelles. Quelle que soit leur structure du capital, leur structure organisationnelle est presque toujours très plate, sans hiérarchie, le propriétaire dirigeant lui-même plusieurs services au lieu de déléguer ses pouvoirs à d'autres.

Hughes indique que la structure organisationnelle particulière des gazelles à dimension internationale tient au fait que les propriétaires ont du mal à trouver la main-d'œuvre qualifiée répondant à leurs exigences et que, par conséquent, ils occupent plusieurs emplois à la fois. Le défi organisationnel qui se pose aux gazelles en raison de leur horizontalité est la capacité du propriétaire de gérer la croissance. Comme Rao le fait remarquer, ce n'est pas nécessairement un obstacle parce que le succès des gazelles continue souvent de dépendre du capital intellectuel du propriétaire original.

3.6 Éléments déterminants du succès

Les principaux déterminants du succès des gazelles à dimension internationale sont :

- la capacité de gérer une entreprise qui croît rapidement;
- la capacité de gérer le risque;
- la connaissance des marchés mondiaux cibles et des réseaux étrangers;
- la capacité de prendre des risques techniques (propriété intellectuelle) et financiers basée sur l'expérience, l'analyse, la connaissance du marché et des contacts et l'intuition;
- le développement rapide des technologies de pointe;
- l'accès fréquent à de nouveaux capitaux pour financer une croissance rapide;
- une vision mondiale;
- la capacité de tirer profit de ressources mondiales.

Selon Rémillard, les trois plus importants facteurs de succès des gazelles à dimension internationale sont la gestion, la gestion et la gestion. Il ajoute ce qu'on entend dire souvent dans le monde du capital de risque : « dans ce milieu, vous gagez sur le jockey, et non pas sur le cheval ».

3.7 Obstacles à la croissance

Le principal obstacle au maintien de la croissance auquel se heurtent les gazelles à dimension internationale est l'accès à du capital en temps opportun. Comme elles croissent rapidement, les gazelles à dimension internationale manquent souvent de capital de roulement.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les propriétaires ont du mal à lâcher prise. Dans de nombreuses gazelles à dimension internationale, la valeur de l'entreprise réside dans sa propriété intellectuelle (souvent dans les connaissances détenues par le propriétaire).

Comme dans bien des entreprises, la croissance de l'entreprise tient à toutes sortes de facteurs qui vont jusqu'à la capacité du propriétaire de transférer ses connaissances intangibles à d'autres personnes et à la capacité de l'entreprise d'utiliser les compétences personnelles du propriétaire pour établir des réseaux, développer des produits, vendre, etc.

Rao ajoute que le principal obstacle au maintien de la croissance auquel se heurtent les gazelles à dimension internationale est de faire en sorte que leurs produits et/ou leurs services soient compétitifs.

Au nombre des autres obstacles à la croissance, mentionnons la disponibilité et le coût élevé des assurances, les risques de change, et l'insuffisance de capital de roulement pour fonctionner dans des marchés étrangers.

3.8 Valeur créée par les gazelles à dimension internationale

La principale valeur créée dans les gazelles à dimension internationale est la propriété intellectuelle définie¹⁴ comme tout actif incorporel qui consiste en idées et connaissances humaines tels que des brevets, des droits d'auteur, des marques de commerce et des logiciels. Ces actifs ne peuvent pas figurer dans des bilans à moins d'avoir été achetés. La propriété intellectuelle introduit de nouvelles technologies sur le marché, améliore les produits et rationalise les procédés. La création de la propriété intellectuelle oblige les dirigeants d'entreprise à sortir des sentiers battus quand ils cherchent à résoudre des problèmes.

Rémillard note que les gazelles à dimension internationale font connaître leur pays d'origine aux marchés étrangers.

3.9 Politiques et incitations actuelles des pouvoirs publics

La plupart des répondants ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les politiques et les incitations actuellement appliqués au Canada pour faciliter et pour stimuler la croissance des gazelles à dimension internationale.

Selon Charbonneau¹⁵, EDC est une source de fonds prête à investir dans les gazelles actives dans des régions du monde en général plus risquées. Il estime qu'entre 15 et 20 programmes d'aide différents sont offerts par les trois ordres de gouvernement. Le problème est qu'il est très difficile pour les entrepreneurs de rester au courant des différentes options qui leur sont offertes. Il propose un « guichet unique » qui serait le premier contact pour les entrepreneurs en quête de financement pour leur entreprise.

La United Chinese Community Enrichment Services Society nous a dit qu'elle offrait un nouveau programme intitulé « Business Links » qui s'adressait aux nouveaux immigrants et qui provenait de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Le programme lie les nouveaux entrepreneurs à des conseillers en affaires chevronnés qui leur montrent comment rédiger un plan d'entreprise et comment faire approuver un prêt. Les pays d'origine des 271 clients desservis depuis le début du programme jusqu'en janvier 2006 se répartissaient comme suit : Chine (62,6 %), Corée 23,8 % et autres (13,6 %) ¹⁶.

3.10 Modifications éventuelles des politiques et des incitations

La plupart des répondants ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les nouvelles politiques et les nouvelles incitations qui seront appliquées au Canada pour faciliter et pour stimuler la croissance des gazelles à dimension internationale.

4 GAZELLES À DIMENSION INTERNATIONALE

Des interviews ont été réalisées auprès d'entrepreneurs dont l'entreprise correspondait à la définition de gazelle à dimension internationale, c'est-à-dire auprès d'entrepreneurs dans des PME à forte croissance ou dans des divisions d'entreprises plus grandes répondant entre autres au critère suivant : PME ou divisions d'entreprises plus grandes dont les revenus sont réalisés et/ou dont les produits sont achetés dans une proportion d'au moins 50 % dans un ou plus d'un marché étranger.

Les entreprises ont été choisies à partir de listes sur Internet des entreprises qui progressent le plus rapidement de PROFITguide.com¹⁷ et de BC Business Magazine¹⁸. Les entreprises sont présentes entre autres dans les industries de la fabrication, des produits pharmaceutiques et de la technologie. Six entrepreneurs dont l'entreprise connaissait une forte croissance sur le marché mondial ont été interviewés.

4.1 *Parcours de l'entreprise*

Cinq des six entreprises dont l'entrepreneur a été interviewé sont maintenant cotées en bourse, ce qui signifie qu'elles appartiennent à un grand nombre d'actionnaires. L'autre appartient en propriété privée à un petit nombre de personnes.

Les entreprises ont en commun qu'elles ont été démarrées par une ou plus d'une personne qui avait déjà de l'expérience dans l'industrie et qui a vu une occasion à saisir à l'étranger dans un des créneaux de l'industrie.

4.2 *Principales raisons du démarrage de l'entreprise*

Les principales raisons du démarrage de l'entreprise sont essentiellement les mêmes que pour les PME traditionnelles. Selon les responsables du programme d'études menant au University Certificate in New Business Enterprise by e-Learning¹⁹, voici les principales raisons pour démarrer une entreprise :

- l'autonomie à l'égard du travail;
- gagner plus d'argent;
- être son propre patron;
- défi personnel de concrétiser une idée;
- meilleure position dans la société.

Grâce aux progrès réalisés ces dernières années dans les technologies des communications, les entreprises qui exercent leurs activités sur les marchés mondiaux peuvent plus facilement soutenir la concurrence des autres et survivre car les nouvelles technologies leur confèrent plus de souplesse et la capacité de réagir plus rapidement. L'approvisionnement à l'étranger est maintenant possible grâce à un vaste réseau mondial de fournisseurs disposés à faire des affaires, par exemple dans les domaines de la fabrication des produits ou de la fourniture de services professionnels d'experts. L'approvisionnement à l'étranger aide les entreprises à créer des chaînes de valeur plus rapides, plus souples et plus efficaces que jamais.

Ce nouveau cadre commercial incite les employés à quitter leur emploi, à démarrer une entreprise à dimension internationale, à profiter des occasions qui se présentent sur la scène internationale et à jouir du prestige d'être un entrepreneur (ce qui est beaucoup plus excitant que d'être seulement un employé).

4.3 Parcours des actionnaires

Chez les gazelles, selon les personnes interviewées, les actionnaires fondateurs travaillaient déjà dans l'industrie et étaient d'âge moyen au moment de la création de l'entreprise.

En juin 2005, le Boston Consulting Group a publié une étude intitulée *The New Agenda for Minority Business Development*, dans laquelle il concluait que si de nombreuses entreprises à participation minoritaire ne deviennent pas des entreprises à forte croissance, c'est essentiellement parce que leurs propriétaires comptent sur les prêts personnels et des prêts de leurs proches plutôt que de recourir à d'autres sources de capital comme les prêts bancaires et les marchés boursiers.

4.4 Croissance

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué que leur entreprise avait démarré il y a sept à treize ans et qu'elle avait maintenu une croissance élevée chaque année. Le taux de croissance variait au fil des ans – en général, les entreprises ont une croissance rapide au début jusqu'à ce qu'elles parviennent à maturité, puis la croissance ralentit (sauf lorsque de nouveaux produits, de nouveaux services ou des acquisitions s'ajoutent).

Les répondants ont indiqué que les revenus avaient augmenté de 354 à 1 206 % environ sur cinq ans – la croissance étant due aux acquisitions, à l'expansion de la ligne de produits et au développement de nouveaux marchés.

Les recherches ont montré que les ventes des entreprises qui ont progressé le plus rapidement au Canada ont augmenté en moyenne de 1 609 % sur cinq ans et que ces entreprises ont tiré 41 % de leurs revenus des ventes à l'étranger en 2004 (2 milliards de dollars), ce qui représente une augmentation de 25 % par rapport à 1999 (118 millions de dollars)²⁰.

4.5 Pays

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué que leur entreprise importait ou exportait des produits et/ou des services en provenance ou à destination de : Australie, Chine, Inde, Corée, Taïwan, France, Royaume-Uni, autres pays de l'Union européenne et États-Unis.

Nombre d'entreprises exportatrices dans le groupe de PROFIT	72
Exportations moyennes de ces entreprises en % de leurs ventes	57 %
Exportations totales en 2004	1,99 milliard \$
Nombre d'entreprises qui exportent vers :	
Etats-Unis	68
Royaume-Uni	43
Europe de l'Ouest	43
Mexique	23
Japon	23
Australie	23
Côte du Pacifique	21
Moyen-Orient	18
Afrique	16
Europe de l'Est	16
Chine	15
Amérique centrale	16
Amérique du Sud	14
Brésil	13
Inde	12
Russie	10
Asie centrale	9

Profit 100 Overview: The Only Thing That Matters, Kim Shiftman, Profitguide.com, juin 2005.

Le tableau ci-dessus indique que 72 des 100 entreprises les plus rentables au Canada exportent des biens et/ou des services – les exportations représentent 57 % des ventes totales de ces entreprises. Les trois principaux marchés d'exportation sont les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe de l'Ouest.

4.6 Organisations partenaires

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué qu'une organisation étrangère s'était associée à leur entreprise. Les organisations se trouvaient en France et au Royaume-Uni.

Les exemples de partenariats trouvés ailleurs dans la recherche montrent que :

- le détaillant en électronique de consommation Best Buy Co. consulte les investisseurs en capital de risque pour savoir ce sur quoi travaillent les entreprises en démarrage dans lesquels ils investissent;
- que Procter & Gamble Co. utilise les réseaux en ligne pour communiquer avec des milliers d'experts de partout dans le monde, ce qui l'a aidée à produire une centaine de nouveaux produits au cours des deux dernières années.

4.7 Sources du capital de démarrage

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué qu'ils avaient obtenu du capital de démarrage de sources différentes. Une gazelle avait financé son démarrage à partir d'une ligne de crédit personnelle, une autre, auprès d'investisseurs privés et une autre avait eu recours à une émission initiale d'actions.

4.8 Sources du financement courant

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué que les sources du financement courant étaient les établissements de crédit conventionnels, par exemple la Banque HSBC et la Banque Royale. Tous les répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas besoin de financement actuellement pour financer leur entreprise à forte croissance.

Selon des données se rapportant à 2000 qui proviennent du Royaume-Uni, les entreprises à forte croissance ont utilisé les types de financement institutionnels et individuels suivants :

Types de financement institutionnels, 2000

- 50 % ont utilisé des prêts commerciaux et des lignes de crédit commerciales;
- 32 % ont utilisé des cartes de crédit commerciales;
- 20 % ont utilisé le crédit-bail.

Types de financement individuels, 2000

- 47 % ont utilisé du crédit-fournisseur commercial;
- 37 % ont utilisé les cartes de crédit personnelles des propriétaires;
- 35 % ont utilisé l'épargne personnelle des propriétaires;
- 13 % ont obtenu des prêts d'amis ou de proches des propriétaires²¹.

Le tableau qui suit montre que le financement des entreprises à forte croissance au Canada a changé ces dernières années, étant passé du financement obtenu des banques commerciales conventionnelles en 2000 au financement en provenance des propriétaires des entreprises.

Sources du capital dont les PDG des entreprises de PROFIT 100 ont eu besoin (au cours des cinq dernières années)	
Propriétaires	82
Banques à charte	76
Crédit-bail	56
Proches et amis	34
Marchés boursiers	25
BDC	23
Cartes de crédit	21
Investisseurs privés autres que providentiels	20
Investisseurs en capital de risque	20
Investisseurs providentiels	15
Banques étrangères	12
Employés	9
Fournisseurs	9
Autres institutions financières	8
Autres sources gouvernementales	7
Troc	6
Prêt reposant sur l'actif	6
Coopératives de crédit	5
Clients	4
Émissions d'obligations	2
Affecturage	2

Profit 100 Overview: The Only Thing That Matters, Kim Shiftman, Profitguide.com, juin 2005

4.9 Étapes clés des besoins en financement

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué qu'ils ont principalement eu besoin de fonds pour financer une expansion sur de nouveaux marchés ou le développement de leurs produits.

Le tableau qui suit montre une analyse de l'investissement total en capital de risque au Canada (nombre de financements et montant total en dollars), selon le stade de développement, pour 2003, 2004 et 2005.

Investissement total en capital de risque au Canada, selon le stade de développement						
Stade	2005		2004		2003	
	Financements	Montant (millions \$)	Financements	Montant (millions \$)	Financement	Montant (millions \$)
Démarrage	319	901	339	919	376	851
Expansion	284	858	212	783	281	760
Acquisition/rachat	11	17	25	101	13	23
Reprise	8	15	22	18	20	18
Autres	17	38	9	14	15	22

Source : Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCR), *Venture Capital Investment Activity by Stage* (<http://www.cvca.ca/files/News/Table2.pdf>).

4.10 Plans de croissance futurs et besoin éventuels de financement

Les répondants ont indiqué que leur entreprise aura besoin d'autres fonds pour développer de nouveaux marchés et financer de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés et/ou des technologies ou des procédés existants.

La majorité des petites entreprises à forte croissance se considéraient comme des prospecteurs et non pas comme des défenseurs, des analyseurs ou des réacteurs²².

Selon Dent de la société Angio Tech Pharmaceuticals, l'entreprise prévoit maintenir la forte croissance des gains et des revenus par l'acquisition de produits et/ou de technologies complémentaires.

Winbald²³ affirme que les investisseurs en capital de risque recherchent des entreprises (qui peuvent être d'une taille appréciable) qui ont un bon potentiel de croissance, une bonne feuille de route, des plans et de l'ingéniosité.

4.11 Plus gros problèmes

Les plus gros problèmes indiqués par les répondants chez les gazelles sont :

- la gestion des devises;
- la vigueur du dollar canadien;
- la gestion du temps;
- l'importance à accorder au marketing;
- l'élaboration de nouvelles stratégies;
- l'expansion de l'entreprise.

Ces réponses cadrent avec les commentaires formulés par les experts de l'industrie – pour qui les plus gros problèmes des entreprises à diminuer internationale et à forte croissance sont l'accès au financement, la gestion des ressources humaines et des devises étrangères et le développement de nouveaux produits et/ou de nouveaux services.

Ramsdale²⁴ indique que le plus gros défi consiste à consacrer du temps au marketing sans se laisser distraire par les activités quotidiennes qu'exige l'exploitation d'une entreprise. Plus de temps devrait être consacré à l'élaboration de nouvelles stratégies et au développement de nouvelles méthodes de marketing.

Selon Charbonneau, la recherche a indiqué que les principaux obstacles à l'internationalisation au Canada (internationalisation étant définie comme l'ensemble des contraintes qui entravent la capacité des entreprises de lancer, de développer ou de soutenir des activités commerciales à l'étranger) sont :

- les coûts de transport/d'assurance excessifs;
- les risques des changes;
- des rendements inadéquats;
- la difficulté de combler les stocks à l'étranger;
- le manque de personnel chevronné en internationalisation;

- une mauvaise connaissance des pratiques commerciales à l'étranger;
- un produit non exportable;
- les obstacles liés à l'organisation de l'entreprise;
- le développement de nouveaux produits adaptés aux marchés étrangers (capacité de développement des produits).

4.12 Facteurs qui stimuleraient la croissance et accroîtraient la rentabilité

Chez les gazelles, les répondants ont indiqué qu'ils pourraient croître davantage et être encore plus rentables s'ils avaient accès à plus de capital pour financer la croissance des ventes et s'ils formaient des partenariats pour pouvoir développer de nouvelles technologies.

Selon Dent, seuls de nouveaux progrès technologiques permettraient de croître encore plus. Les partenariats stratégiques formés avec des entreprises comme Boston Scientific, Baxter et Polymed aux premiers stades de développement des entreprises ont largement contribué à leur forte croissance.

4.13 Convivialité du gouvernement canadien et des entreprises canadiennes par rapport aux autres pays

Chez les gazelles, un seul répondant (Perry) était en mesure de dire si le gouvernement canadien ou les entreprises canadiennes étaient plus conviviaux ou moins conviviaux que le gouvernement et les entreprises dans les autres pays.

Les autres pays louent, encouragent et vantent l'entrepreneur plus qu'au Canada. Perry indique que le Canada ne loue pas l'entrepreneur autant que dans d'autres pays, comme en Asie et aux États-Unis où il est considéré comme une célébrité. Le Canada doit changer le système d'éducation pour encourager dès le secondaire les gens à démarrer une nouvelle entreprise.

4.14 Avantages/inconvénients dont profiteraient/que subiraient les entreprises par rapport aux autres

Chez les gazelles, les répondants ne connaissent pas les politiques et les incitations gouvernementales actuelles ou éventuelles qui avantageraient ou désavantageraient leur entreprise par rapport aux autres.

5 POLITIQUES, INCITATIONS LIÉES AUX PROGRAMMES ET CONTRAINTES

5.1 *Politiques du gouvernement du Canada*

Le gouvernement du Canada a établi une ligne de conduite claire pour aider les gazelles à obtenir du financement, en rendant l'investissement en capital de risque plus intéressant, en stimulant l'entrepreneuriat et en avantageant l'investissement au Canada. Les incitations incluent entre autres les éléments suivants :

- réduction de l'impôt des sociétés (le taux qui était de 34,86 % avant le 30 juin 2005 sera ramené à 34,12 % après le 30 juin 2006, pour un revenu net de plus de 400 000 \$);
- élimination de l'impôt fédéral sur le capital (le taux qui est actuellement de 0,175 % sera éliminé complètement à partir de 2008);
- réduction des impôts des petites et moyennes entreprises (la déduction de 13,12 % du revenu net accordée aux petites entreprises s'applique actuellement à la première tranche de 300 000 dollars du revenu net – il est proposé de porter ce montant à 400 000 dollars);
- réduction de l'impôt sur les gains en capital (le taux de l'impôt sur les gains en capital est passé de 75 à 50 % en 2000 – élimination totale future proposée de l'impôt sur les gains en capital);
- expansion des transferts, en franchise d'impôt, des gains en capital pour les investisseurs dans de petites entreprises (2003 – report de l'imposition des gains en capital sur les actions des petites entreprises jusqu'à concurrence de 500 000 \$ si les investisseurs réinvestissent les produits de la disposition dans d'autres petites entreprises);
- réduction de la taxe sur les produits et services qui passera de 7 à 6,5 % en 2006;
- encouragement de la participation des caisses de retraite dans les investissements de capital de risque (2003 – mesures fiscales autorisant les caisses de retraite à investir sur les marchés du capital de risque);
- création de groupes de capital de risque ciblés (investissements ciblés de la BDC dans les secteurs des sciences de la vie, des télécommunications, des technologies de l'information et des technologies de pointe – 500 millions de dollars actuellement investis);
- accroissement des dépenses destinées aux idées et aux découvertes que nous devons aux universités, aux collèges, aux hôpitaux de recherche et autres institutions de recherche ainsi qu'aux entreprises innovatrices du secteur privé (le gouvernement fédéral a haussé ses dépenses à ce titre de près de 13 milliards de dollars entre 1998 et 2005).

5.2 *Accords commerciaux*

Les accords commerciaux influencent aussi le financement des entreprises. Voici quelques exemples d'accords commerciaux conclus par le gouvernement du Canada et par d'autres gouvernements :

Canada : Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur les marchés publics (AMP-OMC), Accord Canada-Corée sur le matériel de télécommunications (ACMT), Accord sur le commerce intérieur (ACI), Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), Accord de libre-échange Canada-Costa (ALECCR), Accord de libre-échange Canada-Chili (ALECC), Accord de libre-échange Canada-Israël (ALECI), Pacific NorthWest Economic Region (PNWER), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).

Australie : OMC, USA-Australia Free Trade Agreement (AUSFTA), Thailand-Australia Free Trade Agreement (TAFTA), Singapore-Australia Free Trade Agreement (SAFTA) et Australia-New Zealand Closer Economic Relationship Agreement.

Irlande : OMC, membre de l'Union européenne et de la Commission européenne, Accord de libre-échange Mexique-UE, Accord d'association UE-Mercosur (en négociation), Accord de libre-échange Afrique du Sud-UE.

Nouvelle-Zélande : OMC, ACI, Australia-New Zealand Closer Economic Relationship Agreement, Accord de facilitation du commerce avec l'ANASE, New Zealand and Thailand Closer Economic Partnership, New Zealand and Singapore Closer Economic Partnership.

États-Unis : OMC, Accord de libre-échange nord-américain, Pacific Northwest Economic Region, USA-Australia free trade Agreement; Accord de libre-échange Amérique centrale/République dominicaine-États-Unis, USA-Chile Free Trade Agreement, USA-Israel Free Trade Agreement, USA-Jordan Free Trade Agreement, USA-Morocco Free Trade Agreement, Singapore Free Trade Agreement.

Royaume-Uni : OMC, membre de l'Union européenne et de la Commission européenne, Accord de libre-échange Mexique-UE, Accord d'association UE-Mercosur (en négociation), Accord de libre-échange Afrique du Sud-UE.

5.3 Incitations liées aux programmes gouvernementaux

Le gouvernement du Canada offre de nombreuses incitations liées aux programmes qui aident les gazelles à dimension internationale à obtenir du financement.

Voici deux exemples d'institutions gouvernementales canadiennes bien connues qui offrent des incitations pour aider les PME (y compris les gazelles à dimension internationale) à obtenir du financement.

5.3.1 Banque de développement du Canada (BDC)

La BDC est une société d'État qui offre des conseils et des solutions de financement aux PME. La BDC favorise le développement et l'expansion des entreprises nationales et internationales canadiennes actives dans les industries à potentiel de croissance et axées sur le savoir et dans les marchés d'exportation en leur offrant de l'aide sous les formes suivantes :

- capital de risque – investissement à tous les stades du cycle de développement des entreprises (de l'amorçage jusqu'à l'expansion); la BDC s'adresse surtout aux entreprises de technologie qui ont un potentiel de croissance élevée (technologies de pointe, technologie de l'information, sciences de la vie et télécommunications);

- financement subordonné – produit hybride combinant financement par emprunt et financement par prise de participation;
- formation – des consultants ayant une expérience sectorielle spécifique dans la vente, le marketing, le développement de l'entreprise, la production, la R-D, l'orientation stratégique, l'embauche de cadres, la commercialisation et l'exportation sont disponibles.

5.3.2 Exportation et développement Canada (EDC)

EDC est une société d'État qui offre aux exportateurs et aux investisseurs canadiens des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques sur quelque 200 marchés dans le monde. EDC offre les services suivants pour aider les gazelles à dimension internationale à exporter et à financer leurs activités sur le marché mondial :

- financement – financement préexpédition à l'intention des exportateurs qui ont besoin de fonds pour fabriquer des biens à exporter, investissement en capital-actions pour prendre de l'essor, achats de billets à ordre pour permettre aux exportateurs d'offrir plus de crédit aux acheteurs étrangers et investissement direct à l'étranger pour aider les exportateurs à répondre à la demande ou accroître leur compétitivité à l'étranger;
- assurance – assurance-crédit pour des exportations, assurance de contrats pour des biens d'équipement, contrats de services ou projets et assurance-risques politiques pour des actifs et des investissements à l'étranger;
- cautionnement – garantie pour cautionnement bancaire qui offre une garantie intégrale à la banque à l'égard d'un cautionnement fourni au nom de l'entreprise et assurance-cautionnement offrant une capacité de réassurance jusqu'à concurrence de 100 % du montant du passif lié au cautionnement;
- services en ligne – information financière et de crédit sur les acheteurs étrangers, aux États-Unis ou ailleurs, services d'assurance comptes clients à transactions individuelles en ligne et accès au Centre d'assurance comptes clients (CACC), au Centre de cautionnements et garanties de contrats, à des renseignements d'analyse offerts gratuitement et à d'autres produits et services en ligne.

En général, l'aide accordée aux entreprises par les institutions gouvernementales ne visent pas spécifiquement les gazelles à dimension internationale, mais celles-ci peuvent tirer parti d'un soutien institutionnel.

Nous résumons dans les trois pages qui suivent les incitations liées aux programmes offertes au Canada et dans d'autres pays qui influent sur le financement des entreprises.

Pays	Incitations liées aux programmes					
	Source du capital	Formation en commerce	Subventions et contributions	Financement à l'exportation	Réduction des impôts	Assurance-crédit à l'exportation
Canada	EDC – investissement en capital-actions et investissement en capital de risque. BDC - investissement en capital-actions et investissement en capital de risque, principalement dans les TI et les sciences de la vie. Entreprise autochtone Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada, Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario, Industrie Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. Nombreuses sources de capital provinciales dans tout le Canada.	BDC – conseils dans les domaines de l'exportation, du commerce électronique, de la qualité, du démarrage et de la croissance et des acquisitions. EDC – conseils à l'exportation et à l'importation.	Subventions et contributions d'organismes fédéraux et provinciaux, comme le Centre des petites entreprises pour consommateurs. Diverses subventions à la recherche et au développement accordées aux universités.	BDC – jusqu'à 150 000 \$ en financement de démarrage. EDC – financement préexpédition, investissement en capital-actions, achats de billets à ordre.	Déduction accordée aux petites entreprises. Crédits d'impôts à la recherche et au développement. Impôt sur les gains en capital. IMRTD. Impôt sur le capital.	EDC – assurance-crédit, assurance de contrats et assurance-risques politiques.
Australie	AusIndustry, R&D Start – fonds accordés aux étapes de la R-D des nouveaux projets aux entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions de dollars australiens. Innovation Investment Fund – jusqu'à 500 000 dollars australiens en financement à l'amorçage, au démarrage ou à une première expansion.	Austrade – conseils, avis et information à l'exportation offerts gratuitement. AusIndustry - Building Entrepreneurship in Small Business Program (BESB).	Export Market Development Grants – le programme rembourse jusqu'à 50 % des dépenses de promotion des exportations excédant 15 000 \$ engagées au cours de l'exercice financier précédent. AusIndustry – Regulation Reduction Incentive Fund.	Export Finance and Insurance Corporation (EFIC) – financement à moyen et à long terme sous forme de prêts directs, garanties de financement des exportations, garanties de crédits documentaires et cautionnements.	AusIndustry – réduction d'impôt allant jusqu'à 125 % des dépenses de R-D, exemption des droits de douane et de la TPS sur les produits importés à des fins de réexportation, exemptions d'impôt sur le revenu visant à aider les entreprises à obtenir des contrats internationaux et crédits d'impôt aux actionnaires au moment où les dividendes sont versés.	Export Finance and Insurance Corporation (EFIC) – assurance-risques politiques, assurance-paiements à moyen terme et assurance-appels de cautionnement injustifiés.

Pays	Incitations liées aux programmes					
	Source du capital	Formation en commerce	Subventions et contributions	Financement à l'exportation	Réduction des impôts	Assurance-crédit à l'exportation
Irlande	Enterprise Ireland – financement à l'intention des entreprises qui étudient de nouvelles possibilités et des entreprises en démarrage qui présentent un fort potentiel, s'associe en partenariat avec le secteur privé pour offrir du capital de risque dans certains cas.	Enterprise Ireland, International Selling Program – conseils, avis et information à l'exportation offerts gratuitement.	Enterprise Ireland – Subventions et contributions à la réalisation d'études de faisabilité, à la R-D, au développement de produits de qualité supérieure sur le plan de l'environnement, à la réalisation d'études de marché et à la formation.	Enterprise Ireland – conseils et soutien aux exportateurs (mais ne fournit pas de financement direct).	Industrial Development Agency – crédits d'impôt au titre des dépenses de R-D, déductions d'impôt sur certains droits de propriété intellectuelle et déduction d'impôt sur les gains en capital aux sociétés de portefeuille.	Enterprise Ireland – conseils et soutien offerts aux exportateurs pour les aider à obtenir de l'assurance-crédit.
Nouvelle-Zélande	Le gouvernement n'a pas de programme de capital de risque et ne prévoit aucune mesure visant à soutenir les organisations tierces parties qui pourraient agir comme financiers de dernier recours.	New Zealand Trade & Enterprise, Escalator Program – évaluation des concepts d'affaires et des possibilités d'investissement, ateliers sur l'investissement, expertise en courtage et aide à la réunion de capital jusqu'à concurrence de 5 millions de dollars et expertise en négociations de partenariats stratégiques. New Zealand Trade & Enterprise - Enterprise Training Program, autres programmes de formation et d'encadrement à l'intention des propriétaires et des exploitants de PME touchant la croissance de l'entreprise et Exporter Education Program.	Foundation for Research, Science and Technology (FRST) – rembourse jusqu'à 33,3 % des coûts de R-D admissibles. New Zealand Trade & Enterprise – subventions au renforcement des capacités et au développement des marchés.	New Zealand Trade & Enterprise, Exporter Education Program – conseils sur la façon d'obtenir du financement à l'exportation.	Crédits d'impôt aux actionnaires au moment où les dividendes sont versés et déductions pour certaines dépenses liées à l'environnement.	New Zealand Export Credit Office ECO – crédit à l'exportation, garanties à court et à moyen terme couvrant les exportateurs dans les cas où les importateurs ou leurs banques manquent à leur engagement de payer.

Pays	Incitations liées aux programmes					
	Source du capital	Formation en commerce	Subventions et contributions	Financement à l'exportation	Réduction des impôts	Assurance-crédit à l'exportation
États-Unis	USSBA – programmes d'investissements, de prêts aux entreprises et de prêts de secours et cautionnement des entrepreneurs. Supervise des programmes comme le New Markets Venture Capital Program et le Small Business Investment Company Program.	Small Business Administration (SBA) – conseils au démarrage et à l'exportation.	Subventions et contributions, par exemple les FAST Grant for Small Business Innovation Research.	Export-Import Bank of the US (EXIMBANK). SBA – prêts, garanties de prêts et assurance-prêts. Department of Agriculture – incitations à l'exportation de produits agricoles.	Crédits d'impôt aux entreprises qui rendent leurs activités accessibles aux personnes souffrant d'incapacités, qui embauchent des membres de groupes à faible revenu, qui exercent certaines de leurs activités dans des réserves indiennes, qui sont situées dans des régions défavorisées, qui font de la recherche. Crédits d'impôt à l'investissement dans certaines industries, par exemple la biotechnologie, accordés par les États.	EXIMBANK – assurance-prêts.
Royaume-Uni	Econtent Program (programme offert dans toute l'Union européenne) - financement alloué à la croissance et au développement de l'industrie du contenu numérique.	Department of Trade and Industry (DTI) - Knowledge Transfer Partnership Program	DTI – subventions aux entreprises qui font de la R-D en produits ou procédés novateurs sur le plan technologique.	Export Credits Guarantee Department – La Supplier Credit Finance (SCF) Facility permet au fournisseur de transférer le risque associé au paiement à la banque. Peut servir dans les exportations de biens d'équipement lourds ou légers et des services connexes.	Allègement fiscal à la R-D permettant aux entreprises de déduire jusqu'à 150 % (dans le cas des PME) et jusqu'à 125 % (dans le cas des grandes entreprises) des dépenses à la R-D admissibles dans le calcul de leurs bénéfices à des fins fiscales.	Export Credits Guarantee Department – assurance-crédit à l'exportation couvrant trois risques de base : défaut de paiement de l'acheteur, insolvabilité de l'acheteur et risque-pays, et assurance-cautionnement.

5.4 Mesures de contrôle gouvernementales sur le mouvement transfrontière des biens

Certaines mesures de contrôle gouvernementales exercées sur le mouvement transfrontière des marchandises jouent sur la facilité d'accès au financement des entreprises.

Les mesures de contrôle des importations et des exportations prises au Canada et dans les autres pays visent à protéger les industries nationales importantes. Par exemple :

- Commerce international Canada (CICan) aide les petites entreprises canadiennes à faire la promotion du Canada comme endroit où faire des affaires en négociant et en administrant des accords commerciaux. La Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation de CICan est chargée d'administrer et de contrôler le mouvement des marchandises qui entrent au Canada ou qui en sortent en vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation (LLEI). La LLEI prévoit des listes, par exemple Liste de marchandises d'importation contrôlée (LMIC), Liste des marchandises d'exportation contrôlée (LMEC) et Liste des pays visés (LPV), qui protègent les entreprises canadiennes, mais qui restreignent aussi la libre circulation des marchandises entre les pays. La LMIC est constituée surtout de marchandises, dont certaines ne sont contrôlées que pour certains pays d'origine; toutes les marchandises figurant sur cette liste exigent une licence d'importation. La LMEC ne comporte que des marchandises qui demandent toutes une licence d'exportation. La LPV est quant à elle une liste de pays pour lesquels il faut des licences d'exportation pour toutes les marchandises.
- Les pays n'ont pas tous les mêmes prescriptions en matière d'essais, les mêmes normes et la même réglementation douanière en ce qui concerne l'importation des marchandises. Par exemple, les pays membres de l'Union européenne exigent la marque « CE » qui certifie qu'un produit respecte les exigences de l'UE en matière de salubrité, de sécurité et d'environnement. Tous les fabricants de l'Union européenne (UE) et de l'étranger doivent respecter les exigences menant à la marque CE pour pouvoir vendre leurs produits en Europe. La Nouvelle-Zélande recommande l'adoption des normes internationales pour les marchandises importées.

Bien qu'elles soient conçues pour protéger les industries nationales importantes, ces mesures de contrôle sont parfois considérées par les gens d'affaires comme des obstacles à la croissance des entreprises.

6 RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

6.1 Conclusions

Les gazelles à dimension internationale représentent une révolution dans la façon de faire des affaires, qui coïncide avec la révolution des communications mondiales à haute vitesse.

Au démarrage, le capital initial provient souvent de l'épargne personnelle, d'une ligne de crédit ou de cartes de crédit, tout comme dans les PME traditionnelles. La différence est que dans le cas des gazelles, leur croissance rapide les oblige à déployer des efforts constants pour trouver le nouveau financement dont elles ont besoin pour soutenir leur croissance.

Les banques conventionnelles exigent des garanties importantes en échange des prêts. Le capital intellectuel est souvent l'actif le plus précieux des gazelles à dimension internationale mais, bien qu'il ait une véritable valeur pour l'entreprise, sa valeur en tant que garantie est difficile à déterminer. À divers stades de leur croissance, les gazelles sont donc en concurrence avec les autres entrepreneurs pour ce qui est de l'accès aux sources alternatives de financement qu'offrent les investisseurs providentiels et les investisseurs en capital de risque. Sinon, elles devront se tourner vers leurs proches ou leurs amis pour obtenir les fonds nécessaires.

Les gazelles à dimension internationale sont en général concentrées dans les industries qui offrent des rendements plus élevés que la moyenne afin de financer les rendements élevés qu'exigent d'elles les investisseurs providentiels et les investisseurs en capital de risque. Le plus souvent, elles exercent leurs activités dans les services aux entreprises liés aux TI, la fabrication de « biens de consommation » et le développement de logiciels, autant de secteurs qui produisent des taux de rendement plus élevés que les secteurs traditionnels.

Les entrepreneurs aux commandes de gazelles à dimension internationale sont désavantagés sur le plan du financement par rapport aux petites et moyennes entreprises (PME) parce qu'il y a plus de risques à faire des affaires dans un contexte mondial que dans un marché national.

Par contre, les gazelles à dimension internationale sont avantagées par rapport aux PME traditionnelles qui souhaitent entrer sur les marchés étrangers, parce qu'elles ont déjà une expérience sur les marchés dans lesquelles elles exercent leurs activités et qu'elles ont établi des contacts dans les pays étrangers dans lesquelles elles font du commerce – les entrepreneurs sont souvent des immigrants de ces pays.

Les gazelles à dimension internationale ne se limitent pas à des entreprises en démarrage. Étant donné que la concurrence est plus vive que jamais, les entreprises établies depuis longtemps créent de nouveaux produits et des entreprises entièrement nouvelles presque instantanément en utilisant la technologie pour trouver de nouveaux marchés.

6.2 Recommandations concernant les politiques et les incitations liées aux programmes

Le gouvernement et d'autres organismes canadiens ont de nombreuses politiques et incitations liées aux programmes qui visent à alimenter la croissance des gazelles à dimension internationale. Toutefois, la majorité des répondants à notre enquête ont indiqué

qu'ils ne connaissent pas les politiques ou les incitations liées aux programmes en vigueur actuellement ou prévues au Canada ou ailleurs dans le monde.

On améliorerait l'efficacité et le taux d'adoption des politiques et des incitations liées aux programmes mises en œuvre au Canada pour appuyer les gazelles à dimension internationale en donnant suite aux recommandations suivantes :

- | | |
|---|--|
| <i>Promouvoir les incitations</i> | 1. Mieux faire connaître au pays les programmes gouvernementaux qui visent à aider financièrement et sous d'autres formes les gazelles à dimension internationale. Familiariser les entrepreneurs, les fonctionnaires et les experts de l'industrie avec les politiques et les incitations liées aux programmes dont peuvent profiter les gazelles à dimension internationale. Particulièrement pour les entrepreneurs, il est difficile de demeurer au courant des différentes options qui s'offrent à eux. |
| <i>Simplifier les procédures d'approbation</i> | 2. Réduire les délais d'approbation des brevets et des droits d'auteur sur la propriété intellectuelle. Dans le cas des gazelles, qui rappelons-le réagissent rapidement, la rythme des autres peut être un empêchement et une source de frustration. |
| <i>Restructurer les impôts</i> | 3. Restructurer le système fiscal pour améliorer les mouvements de trésorerie des gazelles à dimension internationale, surtout au cours des premières années suivant leur création. |
| <i>Trouver de nouveaux moyens de soutenir les PME</i> | 4. Envisager continuellement de nouveaux moyens d'aider les entrepreneurs, notamment : <ul style="list-style-type: none">➤ en incitant les sociétés à travailler davantage en collaboration avec les PME,➤ en appuyant des organisations comme la United Chinese Community Enrichment Services Society. |
| <i>Louer les succès</i> | 5. Louer, vanter et publiciser les entrepreneurs qui réussissent. Considérer et traiter ceux-ci comme des célébrités. |
| <i>Investir dans la jeunesse</i> | 6. Encourager les jeunes à démarrer une nouvelle entreprise et leur montrer comment, dès le secondaire. |

7 GUIDE D'INTERVIEW – EXPERTS DE L'INDUSTRIE

1. On a demandé entre autres choses à MNP d'élaborer une définition des gazelles à dimension internationale. Comment les définiriez-vous?
2. Qui sont les entrepreneurs qui démarrent des gazelles à dimension internationale?
3. De façon générale, dans quelles industries souhaitent-elles exercer leurs activités? (par exemple, biotechnologie, communications sans fil, commerce des produits de base, fabrication, télécommunications, etc.)
4. D'après vous, quelles sont les particularités des gazelles à dimension internationale qui les distinguent des autres entreprises? Quelles raisons expliquent ces particularités?
5. Quels besoins financiers particuliers ont-elles? (par exemple, modalités de remboursement, emprunts non garantis, financement du commerce, etc.)
6. Si vous deviez élaborer un modèle financier pour une gazelle à dimension internationale, quelles seraient les étapes clés d'un refinancement en vue de soutenir la croissance?
7. Quelles structures organisationnelles et/ou de direction adoptent-elles? Pour quelles raisons?
8. De quelles sources obtiennent-elles habituellement leur financement? (par exemple, prêts de proches, d'amis, prêts d'actionnaires, prêts venant d'autres pays, banques, coopératives de crédit, lignes de crédit personnelles, prêts venant d'organisations ethniques, capital de risque, subventions gouvernementales, subventions aux universités, cartes de crédit, concurrents, investisseurs providentiels, etc.)
9. Quelles sont les questions auxquelles les prêteurs accordent de l'importance quand ils traitent de financement avec les gazelles à dimension internationale?
10. À quoi tient surtout le succès des gazelles à dimension internationale? Quelles sont leurs forces particulières?
11. À quels principaux obstacles au maintien de la croissance se heurtent-elles?
12. Quelle est habituellement la valeur créée dans les gazelles à dimension internationale? (par exemple, propriété intellectuelle, technologie, création d'emplois, connaissance personnelle des marchés, etc.)
13. Quelles politiques et incitations sont actuellement en vigueur au Canada pour faciliter et pour stimuler la croissance des gazelles à dimension internationale? (par exemple, incitations fiscales, subventions salariales, réduction de l'impôt foncier, crédits d'impôt à la R-D, droits, etc.)
14. Les politiques et les incitations sont-elles meilleures pour les gazelles à dimension internationale dans les autres pays? De quelles façons?
15. Quelles nouvelles politiques et nouvelles incitations sont envisagées en ce moment à l'intention des gazelles à dimension internationale au Canada et dans les autres pays?

8 GUIDE D'INTERVIEW – GAZELLES À DIMENSION INTERNATIONALE

1. On a demandé entre autres choses à MNP d'élaborer une définition pour les gazelles à dimension internationale. Comment les définiriez-vous?
2. Pouvez-vous nous donner des renseignements généraux sur votre entreprise et les actionnaires? (par exemple, industrie, pays, employés, principaux facteurs de succès, etc.)
3. Quand l'entreprise a-t-elle démarré? Pendant combien de temps avez-vous conceptualisé l'idée avant de démarrer votre entreprise?
4. Quelle a été la croissance de votre entreprise depuis sa création? (revenus, production, part du marché, employés, etc.)
5. Dans quels pays votre entreprise exerce-t-elle actuellement ses activités? Dans quels pays prévoyez-vous exercer des activités?
6. Vous êtes-vous déjà associé avec une autre organisation à des fins d'investissement ou de développement de produits?
7. D'après vous, quelles sont les particularités de votre entreprise qui la distinguent des autres entreprises? Quelles raisons expliquent ces particularités?
8. Quels besoins financiers particuliers a votre entreprise? (par exemple, modalités de remboursement, emprunts non garantis, financement du commerce, etc.)
9. Si vous deviez élaborer un modèle financier pour votre entreprise, quels seraient les étapes clés d'un refinancement en vue de soutenir la croissance?
10. De quelles sources avez-vous obtenu vos capitaux de démarrage? (par exemple, prêts de proches, d'amis, prêts d'actionnaires, prêts venant d'autres pays, banques, coopératives de crédit, lignes de crédit personnelles, prêts venant d'organisations ethniques, capital de risque, subventions gouvernementales, subventions aux universités, cartes de crédit, concurrents, investisseurs providentiels, etc.)
11. Quelles sont les questions auxquelles les prêteurs accordent de l'importance quand ils traitent de financement avec votre entreprise?
12. Quels sont les plans de croissance futurs de votre entreprise? Quels problèmes de financement prévoyez-vous avoir?
13. À quels principaux obstacles au maintien de la croissance vous heurtez-vous?
14. Qu'est-ce qui stimulerait la croissance et la rentabilité de votre entreprise?
15. Quelles politiques et incitations actuellement en vigueur au Canada avez-vous utilisées pour faciliter et pour stimuler la croissance de votre entreprise? (par exemple, incitations fiscales, subventions salariales, réduction de l'impôt foncier, crédits d'impôt à la R-D, droits, etc.)
16. Les politiques et les incitations sont-elles meilleures dans les autres pays? De quelles façons?
17. Êtes-vous au courant de nouvelles politiques ou de nouvelles incitations qui seraient envisagées en ce moment au Canada et dans les autres pays?

9 BIBLIOGRAPHIE

-
- ¹ La définition est tirée en partie des termes commerciaux définis sur le site Web de Quanto Financial Technology <http://www.equanto.com/glossary/g.html>.
- ² Richard Rémillard, directeur exécutif, Association canadienne de capital de risque et d'investissement (ACCR), *interview réalisée le 16 mars 2006*.
- ³ Tim Askew, conseiller principal, Exportation et développement Canada, *interview réalisée le 20 mars 2006*.
- ⁴ Susan Hughes, directrice, Banque de développement du Canada, *interview réalisée le 16 mars 2006*.
- ⁵ Mike Volker, directeur, investisseur providentiel, *interview réalisée le 14 mars 2006*.
- ⁶ Peter Webber, conseiller supérieur, Direction du financement des petites entreprises, *interview réalisée le 13 mars 2006*.
- ⁷ Someshwar Rao, directeur, Industrie Canada – Division de l'analyse des investissements, *interview réalisée le 15 mars 2006*.
- ⁸ Steve Ponte, directeur, Services bancaires commerciaux TD, *interview réalisée le 13 mars 2006*.
- ⁹ Gary Bizzell, directeur, Développement des entreprises, SUCCESS, *interview réalisée le 10 mars 2006*.
- ¹⁰ Mervin Perry, associé principal, Doyletech Corporation, *interview réalisée le 15 mars 2006*.
- ¹¹ Jay Dent, vice-président aux finances, Angio Tech Pharmaceuticals Inc, *interview réalisée le 21 mars 2006*.
- ¹² *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada, 2003*, Industrie Canada.
- ¹³ *Speed Demons*, Business Week, Steve Hamm, Ian Rowley, mars 2006).
- ¹⁴ Site Web d'Investorwords http://www.investorwords.com/2526/intellectual_property.html.
- ¹⁵ Serge Charbonneau, délégué commercial, Politique des PME, Industrie Canada, *interview réalisée le 17 mars 2006*.
- ¹⁶ *Forging Links for Immigrant Success*, Andy Ivens, The Province, 19 mars 2006.
- ¹⁷ <http://www.profitguide.com/profit100/2005/p100.asp?Rank=1&S=Rank>
- ¹⁸ <http://www.bcbusinessmagazine.com/>
- ¹⁹ <http://www.uclan.ac.uk/facs/class/cfe/NBE/2motives.htm>
- ²⁰ *Profit 100 Overview: The Only Thing That Matters*, Kim Shiftman, Profitguide.com, juin 2005.
- ²¹ *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada, 2003*, préparé pour le gouvernement du Canada.
- ²² *In Search of the Drivers of High Growth in Manufacturing SMEs*, O'Regan, Ghobadian et Galleary, Middlesex University Business School, juin 2005.
- ²³ *Startups on Fire*, Ann Winbald, présidente et cofondatrice de Hummer Winbald, citation tirée d'un article paru dans l'édition de novembre 2005 de Fortune Magazine.
- ²⁴ Margaret Ramsdale, présidente, Omega Fashions, *interview réalisée le 15 mars 2006*.