Industrie Canada Industry Canada

Mettre l'apprentissage en action

Rapport de la conférence « Un pont entre investisseurs et PME » d'Industrie Canada

Les 13 et 14 juin 2001
Montréal (Québec)

Canada

Mettre l'apprentissage en action peut être téléchargé à partir du site Web du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) (**http://picc.ic.gc.ca**). Ce site, qui contient également *La formule gagnante* et *La formule gagnante en action*, permet aussi d'accéder à *Étapes vers le capital de croissance* ainsi qu'à d'autres outils et renseignements for utiles pour quiconque s'intéresse aux services de facilitation de l'investissement.

On peut obtenir cette publication sur demande en médias substituts. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées suivent.

Pour obtenir des exemplaires du présent document, s'adresser également au Centre :
Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 268D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Autorisation de reproduction.
Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifié comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un courriel à : **Copyright.Droits dauteur@pwgsc.gc.ca**

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue : C28-216/2001
ISBN : 0-662-66071-4
N° de Publication : 53548B

Also available in English under the title *Turning Learning into Action*

Contient 30 p. 100
de matières recyclées.

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
202608

ARR McLEAN 38-296

DATE DUE
DATE DE RETOUR

LKC
HD2346 .C2 I53 2001
c.2
Turning learning into action
: report on the Industry
Canada "Bridging the
Investment Gap" Conference,

Table des matières

Introduction : Une conférence pour stimuler le développement 5

Jour 1: le 13 juin 2001

Conférence « Un pont entre investisseurs et PME » 7

Mot d'ouverture 7

Andrei Sulzenko, sous-ministre adjoint, Industrie Canada

1. **Outils du PICC** 7

La formule gagnante 7

Peter Weber, gestionnaire, Politique de financement de la petite entreprise, Industrie Canada

Site Web *Étapes vers le capital de croissance* 8

Jane Kralik, agente de projets, Industrie Canada

La formule gagnante en action 8

Peter Weber, gestionnaire, Politique de financement de la petite entreprise, Industrie Canada

Discussion 8

2. **Apprendre des projets de démonstration** 9

Rapprocher les investisseurs et les entrepreneurs : Expériences du PICC de Niagara 9

Tracy Hopkins, directrice exécutive, Niagara Enterprise Agency (NEA)

Encourager les anges investisseurs 10

Charles Le Borgne, directeur général et commissaire au développement économique de la Société de développement économique de Thérèse-De Blainville

Encadrement et mentorat 10

Bill Cooke, ingénieur en électronique et gestionnaire du projet PICC de Victoria

3. **Entrepreneuriat** 12

Nouvelles entreprises, croissance économique et rôle des finances 12

Paul D. Reynolds, professeur en entrepreneuriat, Babson College et London Business School

Entrepreneuriat : Influences régionales et locales 12

Yvon Gasse, président, Entrepreneuriat Laval inc.; directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME, Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Entrepreneuriat : Résumé des principales connaissances acquises 13

Stimulation d'une culture entrepreneuriale 13

Développement des entrepreneurs 13

Mot de la fin 14

Pamela Wilbur, codirectrice du Programme des petites entreprises du Department of Commerce des États-Unis

Jean-Luc Vo Van Qui, directeur adjoint au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de la France

Jour 2 : le 14 juin 2001

Mot de bienvenue 15
Walt Lastewka, député, St. Catharine's, Ontario

4. Options de financement de la croissance 16
La gamme des investissements et l'histoire de deux investissements 16
Denzil Doyle, président du conseil, Capital Alliance Ventures Inc.
L'internationalisation de l'activité liée au capital de risque : Répercussions pour la mesure et la politique 16
Michael Freudenberg, économiste, OCDE
ISM BioPolymer Inc. 17
Isabelle Boucher, présidente, directrice R-D, ISM BioPolymer
Capital de risque 18
Guy Dionne, commissaire industriel, Société de développement économique de la région sherbrookoise
Pratiques exemplaires en matière de financement de la croissance : Anges investisseurs et investisseurs en capital de risque 18
Jackie Rafter, présidente, Roxi Capital Corporation
Incubation d'idées : Petit poisson deviendra grand 19
Ray Strafehl, directeur exécutif, Venture BC
Résumé des principales leçons retenues 20
À propos de la collectivité 20
À propos des entrepreneurs 20
À propos des investisseurs et des investissements 21
À propos de la gestion des entreprises 22
Généralités 22

5. Incubateurs et accélérateurs d'entreprises 23
Incubateurs et accélérateurs d'entreprises 24
Ross Mathers, directeur exécutif, Venture Partners, PICC Fredericton
Accélérateur d'entreprise virtuel de Niagara 24
Glenn Stansfield, chef de la direction, Niagara Enterprise Agency
Incubateurs et accélérateurs : Leçons retenues 25
Lindsay Worden, directrice, FinQuest Partners LLC
Inno-Centre 26
Claude Martel, président et chef de la direction, Inno-Centre
Projet pilote d'accélérateur à court terme pour les PME en TIC 26
Jack Peterson, chef de la direction, Strategic Innovations Inc.
Partenariat du Grand Halifax 27
Neil Ritchie, président, BioMed Management Inc.
Résumé des principales leçons retenues 28

6. Plans d'action communautaires 29
Membres du groupe de spécialistes : Guy Dionne, Denzil Doyle, Jack Peterson et Glenn Stansfield
Mot de la fin 30
Rob Dunlop, directeur général de la Politique de la petite entreprise, Industrie Canada

Une conférence pour stimuler le développement

La conférence « Un pont entre investisseurs et PME » d'Industrie Canada qui s'est tenue à Montréal a marqué le point culminant des cinq années de travail des 22 projets pilotes du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) et le lancement d'une nouvelle étape... stimuler d'autres collectivités à faire de même.

Le PICC a été créé en 1996 afin de trouver comment les collectivités situées à l'extérieur des principaux centres financiers pourraient améliorer l'accès aux sources de capital de risque existantes pour leurs petites entreprises les plus prometteuses. Les expériences, les pratiques exemplaires et les leçons retenues devaient ensuite être mises à la disposition des autres collectivités pour qu'elles puissent mettre sur pied et exploiter leurs propres services de facilitation de l'investissement.

La conférence a permis d'amorcer la diffusion de ce savoir.

Les collectivités PICC ont trouvé une solution au problème que cherchent à régler les organes de développement économique depuis 25 ans. On a à maintes reprises essayé de relever les défis que pose le financement de la croissance des petites et moyennes entreprises. La plupart des mesures prises visaient l'accroissement de l'offre de capital de risque. Les collectivités PICC ont adopté une approche différente. Elles se sont concentrées sur l'amélioration de l'accès aux sources de capital de risque existantes.

Les 22 collectivités, choisies par un comité du secteur privé, ont reçu les deux tiers de leurs fonds de fonctionnement d'Industrie Canada. Aucun financement n'a été fourni à des fins d'investissement. Lorsque les stratégies élaborées par ces collectivités ont été mises en oeuvre, en juin 2001, ces dernières ont déclaré avoir aidé 297 petites et moyennes entreprises (PME) à obtenir quelque 170 millions de dollars en capital de risque auprès d'investisseurs privés et de sources non fédérales. Selon les PME, elles s'attendent à créer plus de 2 500 nouveaux emplois grâce à ces capitaux. À ce moment-là, le ratio entre les montants investis et chaque dollar fourni par le partenariat entre le gouvernement et la collectivité s'établissait à 14:1.

La façon dont les collectivités PICC ont organisé et exploité leurs services de facilitation de l'investissement est documentée dans *La formule gagnante*. Les pratiques

exemplaires et les leçons retenues se trouvent dans *La formule gagnante en action*. Les deux documents sont publiés sur le site Web du PICC à l'adresse suivante : **http://ccip.ic.gc.ca**.

L'un des principaux outils mis au point pour le programme est Étapes vers le capital de croissance, un guide sur Internet destiné aux entrepreneurs qui veulent trouver du capital de risque, à l'adresse suivante : **http://croissance.ic.gc.ca**.

Passer le mot

Plus de 600 collectivités du Canada ont été invitées à la conférence « Un pont entre investisseurs et PME ». Soixante-quatre organisations de développement économique et organismes fédéraux et provinciaux ont été invités par téléphone et ont reçu toute l'information sur la conférence. Quelque 224 participants ont été en mesure d'y assister. Ils ont été attirés non seulement parce qu'ils voulaient entendre parler des réalisations du PICC, mais aussi parce qu'ils cherchaient l'occasion de travailler à leurs propres plans de développement économique en petits groupes de discussion avec les hommes et les femmes des projets pilotes qui avaient été les instigateurs du nouveau service de facilitation de l'investissement. En plus, ils ont aussi eu la chance de rencontrer 50 représentants des états membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'obtenir une perspective mondiale.

Le présent rapport, qui s'intitule *Mettre l'apprentissage en action*, rend compte des faits saillants de la conférence « Un pont entre investisseurs et PME ». Pour ceux et celles qui ont eu la chance d'assister à la conférence, cette action est probablement déjà bien lancée. Ceux et celles qui participent au développement économique de leur collectivité et qui aimeraient faire quelque chose pour fournir un service de facilitation de l'investissement à leurs petites entreprises en croissance n'ont qu'à envoyer un courriel au Secrétariat du PICC à l'adresse suivante : **ccip@ic.gc.ca**. Nous veillerons à vous fournir toute l'information nécessaire et nous vous mettrons en communication avec les collectivités qui travaillent aux mêmes objectifs, à savoir créer une culture d'investissement locale en vue de mousser la croissance économique.

Conférence « Un pont entre investisseurs et PME »

Le premier jour de la conférence a surtout permis de faire un tour d'horizon des outils du PICC, de dégager les leçons tirées des projets pilotes et d'appliquer la recherche sur l'entrepreneuriat aux collectivités locales. Le présent rapport fournit de courts résumés des exposés et des discussions.

Mot d'ouverture

M. Andrei Sulzenko, sous-ministre adjoint de la Politique industrielle et scientifique à Industrie Canada, ouvre la conférence au nom du gouvernement du Canada en souhaitant la bienvenue aux participants, y compris les représentants de 16 États membres de l'OCDE.

M. Sulzenko souligne que la conférence marque une étape importante dans le continuum des efforts qui sont déployés pour mettre les entrepreneurs en rapport avec les investisseurs. Dans le passé, les petites et moyennes entreprises (PME) qui cherchaient du financement de croissance se retrouvaient devant des choix limités, dont aucun n'était vraiment satisfaisant. Une fois qu'elles avaient épuisé leur propre financement, elles devaient se tourner vers les banques ou d'autres sources de financement qui exigeaient des garanties. Les seuls autres choix qui s'offraient à elles étaient les suivants : modérer la croissance ou déménager dans d'autres collectivités où les capitaux d'investissement étaient plus accessibles. Par ailleurs, on savait qu'il existait d'importants capitaux d'investissement — le problème était d'y accéder. Le PICC a été créé pour essayer de régler ce problème. Jusqu'à maintenant, on a réussi à trouver des investissements de 170 millions de dollars pour plus de 300 entrepreneurs. Pour terminer, M. Sulzenko lance un défi aux participants : celui de continuer à exploiter les résultats de ce projet dans leurs collectivités.

1. Outils du PICC

> « L'innovation et le partenariat sont les pierres angulaires de la politique du gouvernement pour le XXIe siècle. »

Peter Webber, gestionnaire de l'unité de la Politique de financement de la petite entreprise responsable du PICC, et Jane Kralik, agente de projets à Industrie Canada, présentent des exposés sur trois outils du PICC : *La formule gagnante*, *Étapes vers le capital de croissance* et *La formule gagnante en action*.

La formule gagnante

Les entrepreneurs sont l'âme de la création d'emplois. Même s'ils se trouvent à la fine pointe de l'innovation, ils sont aussi souvent à court de capitaux. Le PICC a été créé pour aider les entrepreneurs à trouver le financement dont ils ont besoin pour concrétiser leurs idées et faire progresser leurs entreprises. Le PICC a constitué un excellent répertoire de leçons retenues et de ressources.

À la lumière de l'expérience du PICC, *La formule gagnante* a été élaborée à titre de guide pratique pour aider les collectivités à créer un service de facilitation de l'investissement pour leurs petites entreprises en croissance. Il contient une démarche étape par étape qui permet de

déterminer si la collectivité a besoin d'un service de facilitation de l'investissement et qui montre comment le mettre sur pied.

En raison du temps et de l'énergie que cela suppose, il est essentiel de faire une évaluation de la collectivité pour déterminer si elle possède les ingrédients essentiels pour réussir. Une fois l'évaluation terminée, il faut mettre une équipe en place : cela peut prendre jusqu'à un an. En raison du taux élevé de propositions rejetées par les investisseurs (97 p. 100), la patience est de mise.

Grâce à *La formule gagnante*, les collectivités n'ont pas à réinventer la roue lorsqu'elles cherchent à faciliter l'investissement chez elles.

Site Web *Étapes vers le capital de croissance*

Le site Web *Étapes vers le capital de croissance* (qui a été relancé dans les semaines suivant la conférence) vise à aider les entrepreneurs à se préparer à rencontrer les investisseurs. Le site Web en est à sa troisième version : il s'agit essentiellement d'un document théorique que l'on a transformé en un guide en ligne en se servant des principes de rédaction pour le Web.

Le site Web cible les entrepreneurs qui ne savent pas trop comment attirer des capitaux. En voici les éléments principaux : un sommaire (Raccourci vers le capital de croissance); un test d'évaluation et un guide d'autoformation.

Le corps du site Web se compose des neuf étapes vers le capital de croissance, à savoir :

1) déterminer les besoins financiers,
2) connaître les options de financement,
3) démontrer son potentiel de croissance,
4) démontrer ses compétences en gestion,
5) élaborer un projet d'investissement,
6) repérer des investisseurs éventuels,
7) rencontrer des investisseurs éventuels,
8) négocier l'entente,
9) conclure l'entente.

Le site Web *Étapes vers le capital de croissance* contient aussi quatre modules de perfectionnement des compétences qui portent sur les techniques de rédaction, l'organisation des réunions, les techniques de négociation et la résolution de problèmes, le tout, dans le contexte de la recherche de capitaux pour une entreprise.

La formule gagnante en action

La formule gagnante en action porte sur les résultats pratiques du PICC. Le document contient une analyse de 15 pratiques exemplaires et vise à aider les services de facilitation communautaires à travailler efficacement.

Les analyses sont groupées par type de technique d'investissement : Apporter une assistance professionnelle aux entrepreneurs, Jumeler entrepreneurs et investisseurs privés et Susciter un accroissement des investisseurs privés.

Les projets pilotes ont aidé au développement de la culture d'entreprise locale et démontré qu'avec une bonne préparation, l'investissement communautaire peut stimuler l'économie locale.

Discussion

Les points suivants ont été soulevés pendant la période de questions qui a suivi les exposés.

- La formule gagnante ne contient pas d'exemple de budget en raison des différences entre les collectivités. Les projets ont utilisé de nombreux types de budgets différents.

- Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) fournissent du financement pour le lancement d'entreprises locales, principalement dans les collectivités rurales et éloignées. Il n'existe actuellement aucun plan pour l'élargissement du rôle des SADC quand le PICC prendra fin.
- Deux concepts de collectivité sont abordés : collectivité fondée sur la géographie et collectivité fondée sur les intérêts. Le PICC voit les collectivités principalement dans une optique géographique, sauf dans le cas d'un projet faisant intervenir les Premières nations au Québec.
- Aucune cible n'était associée au financement fourni par le PICC. L'objectif était de trouver des stratégies de facilitation de l'investissement et de les mettre à l'essai. Des cibles auraient favorisé une orientation sur les entreprises qui avaient déjà obtenu des investissements plutôt que sur les entreprises plus risquées.
- Il est trop tôt pour déterminer le rendement du capital investi (RCI) parce qu'aucun des investissements n'a plus de trois ans. La valeur des projets PICC est plus grande que le total des ententes conclues; un grand nombre d'entrepreneurs qui ne participaient pas au programme ont été influencés favorablement, car ils ont appris en quoi consistait ce capital et comment se le procurer.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada
5e étage, tour Est
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : (613) 954-2746
Téléc. : (613) 954-5492
Site Web : **http://picc.ic.gc.ca**
Courriel : **secretariat@ic.gc.ca**

2. Apprendre des projets pilotes

« Les services doivent être **adaptés** à la situation locale. Les taux de réussite révèlent qu'il n'existe pas de **solution** unique au problème que pose la mobilisation des capitaux d'investissement. »

« Nous sommes dans l'**ère** de l'**entrepreneur**. »

« La plupart des investisseurs **investissent** dans le **jockey**, pas dans la monture. »

Rapprocher les investisseurs et les entrepreneurs : Expériences du PICC de Niagara

PRÉSENTATRICE : Tracy Hopkins, directrice exécutive, Niagara Enterprise Agency (NEA)

Le jumelage n'est pas tant le fait d'accéder au capital que le fait d'être prêt à accéder au capital. Voici les principaux facteurs du jumelage :

a) connaître les sources de financement d'investissement;
b) connaître les entreprises qui en ont besoin.

La NEA applique un processus de contrôle rigoureux pour cerner les lacunes au niveau de la préparation des entrepreneurs à rencontrer les investisseurs. Ce processus est intensif; l'information est recueillie au moyen d'un

certain nombre d'entrevues et de recherches indépendantes. Les niveaux de préparation varient du tout au tout, allant de « bien préparé » à « pas du tout préparé ».

La NEA essaie de fournir des solutions et de circonscrire les enjeux et les défis; elle essaie aussi de trouver quelqu'un qui travaillera avec l'entrepreneur afin d'améliorer son niveau de préparation. Il est très important de faire preuve de patience pour que le système fonctionne bien.

La stratégie de la NEA consiste à chercher des références. Le conseil a beaucoup de relations au sein de la collectivité et il constitue une excellente ressource. Des frais s'appliquent à tous les services : tant pour l'engagement initial que pour la menée à bien du processus. Les frais sont proportionnels.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Tracy Hopkins, directrice exécutive
Niagara Enterprise Agency
509, av. Glendale, bureau 302
Niagara-on-the-Lake (Ontario) L0S 1J0
Tél. : (905) 687-8327 Téléc. : (905) 687-8022
Site Web : **www.neai.com/neai**
Courriel : **thopkins@neai.com**

Encourager les anges investisseurs

PRÉSENTATEUR : Charles Le Borgne, directeur général et commissaire au développement économique de la Société de développement économique de Thérèse-De Blainville

Carrefour Capital (**http://carrefour-capital.com**) est un réseau basé sur le Web qui a été créé pour aider le jumelage entre entrepreneurs et anges investisseurs. Chaque collectivité participante contrôle son propre site Web; le centre d'intérêt est la propriété locale, mais le rayonnement est planétaire.

Le coût du réseau est supporté par les régions, en fonction du nombre d'habitants. La collectivité est chargée de recruter ses propres anges investisseurs dont l'anonymat est protégé; le succès du réseau repose donc sur une forte motivation locale. On s'attend que chaque représentant local fasse la promotion du réseau en tenant, par exemple, des conférences de presse pour faire connaître le site Web.

La base de données compte actuellement 66 collectivités canadiennes et deux collectivités de l'extérieur du Canada. Toutes les données sont validées par des spécialistes du développement économique. Le système est facile à utiliser et toujours accessible. Les entrepreneurs et les investisseurs peuvent s'inscrire sans frais. Un système de courrier électronique aide à jumeler entrepreneurs et investisseurs. À long terme, le réseau Carrefour Capital envisage d'offrir un accès au réseau à tous les Canadiens et de déployer le réseau dans tous les bureaux locaux de développement économique.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Charles LeBorgne, directeur général et commissaire au développement économique de la Société de développement économique de Thérèse-De Blainville
33, rue Blainville ouest, pièce 200
Sainte-Thérèse, (Québec) J7E 1X1
Tél.: (450) 430-6666
Téléc. : 450-430-9652
Site Web : **www.sodet.com**
Courriel : **cleborgne@sodet.com**

Encadrement et mentorat

PRÉSENTATEUR : Bill Cooke, ingénieur en électronique et gestionnaire du projet PICC de Victoria

Le Vancouver Island Advanced Technology Centre (VIATeC) est une entreprise sans but lucratif axée sur

l'industrie qui est gérée par la Vancouver Island Advanced Technologies Society. Son rôle est de promouvoir activement et de favoriser le développement de l'industrie des technologies de pointe sur l'île de Vancouver.

Le défi consiste à aider les entrepreneurs à clarifier l'orientation de leur entreprise, à cerner les principaux problèmes de l'entreprise, à développer une stratégie commerciale et à apprendre à « se vendre »; autrement dit, il ne s'agit pas simplement de construire une meilleure souricière, il faut savoir comment la vendre; pas seulement savoir comment trouver de l'argent, mais comment attirer des employés et des partenaires éventuels, etc.

Le groupe d'experts en capital de risque (Venture Business Panel (VBP)) donne aux entrepreneurs la chance de rencontrer des experts et de répéter leur exposé avant de rencontrer les investisseurs. Cela est très important parce que les problèmes d'une entreprise sont rarement ceux auxquels l'entrepreneur avait pensé.

Le VBP s'intéresse surtout à l'aspect commercial. Les sept membres du VBP sont les mêmes pour chaque présentateur, mais un membre qui pourrait se trouver en situation de conflit d'intérêts peut choisir de ne pas assister à l'exposé.

Il n'existe pas de processus officiel pour choisir qui se présentera devant le VBP. Le VBP interviewe un entrepreneur par séance. On s'attend que les entrepreneurs soumettent des documents d'information (p. ex. document sur les occasions d'affaires, principaux problèmes, plan stratégique) une semaine à l'avance.

Aucune rétroaction écrite n'est fournie; on conseille aux participants de se munir d'un magnétophone ou de faire prendre des notes par quelqu'un. Le VBP écoutera de nouveau un exposé sur demande. Les membres du groupe offrent aussi des services de mentorat.

Le VBP a pour objet de favoriser aussi bien ses membres que les entrepreneurs. Ces derniers reçoivent de l'aide pour développer les orientations de leur entreprise, leurs stratégies et leurs exposés à l'intention des investisseurs. Quant aux membres de VBP, ils sont les premiers à avoir vent des nouveaux projets, c'est-à-dire des occasions de réseautage et des débouchés commerciaux. (Une description détaillée du VBP se trouve dans *La formule gagnante en action.*)

Voici quelques-unes des leçons retenues de l'expérience de VIATeC :

- les entrepreneurs ne voient pas tous d'un bon œil la rétroaction qui leur est fournie;
- souvent, les problèmes que les entrepreneurs perçoivent comme étant leurs principaux problèmes ne sont pas de véritables problèmes;
- une présentation professionnelle produit des fruits : il faut vendre l'occasion et se vendre soi-même.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :

Bill Cooke, ingénieur en électronique et gestionnaire du progamme PICC de Victoria
Vancouver Island Advanced Technology Centre (VIATec)
850, rue Courtney
Victoria (Colombie-Britannique) V8W 1C4
Tél. : (250) 953-6680
Téléc. : (250) 953-6679
Site Web : **http://www.viatec.ca**
Courriel : **bcooke@viatec.ca**

3. Entrepreneuriat

« Il existe un lien entre un niveau élevé de **création** d'entreprises et le niveau de **destruction** d'entreprises. C'est ce processus « d'écrémage » qui donne lieu à l'**adaptation** et à la **croissance** de l'économie. »

« Nous **créons** des entreprises qui reflètent l'**expérience** que nous avons acquise. »

Nouvelles entreprises, croissance économique et rôle des finances

PRÉSENTATEUR : Paul D. Reynolds, professeur en entrepreneuriat, Babson College et London Business School

Aucun sujet n'est plus intéressant, ou moins compris, que l'origine des nouvelles entreprises. Dans le passé, on croyait généralement que les grandes entreprises étaient le moteur de l'économie. Toutefois, le modèle entrepreneurial suscite actuellement beaucoup d'intérêt.

Le modèle d'entrepreneuriat planétaire (GEM) examine les relations entre l'activité entrepreneuriale nationale et la croissance économique. Au nombre des contributions du processus entrepreneurial, on retrouve :

- une importante source d'innovation;
- une importante source de nouveaux emplois;
- une source de concurrence pour les entreprises existantes.

Les principaux thèmes de l'étude des 21 pays visés par le GEM étaient les suivants :

a) il existe une énorme variation de l'activité entrepreneuriale entre les pays;
b) il existe un lien solide entre le niveau d'entrepreneuriat et la croissance économique.

Parmi les facteurs liés aux niveaux élevés d'activité entrepreneuriale, on retrouve :

- la perception des occasions;
- des facteurs sociaux et culturels;
- la participation des établissements d'enseignement post-secondaire;
- la participation des femmes;
- une structure par âge;
- un appui financier aux nouvelles entreprises.

L'aspect culturel de l'activité entrepreneuriale est particulièrement important : il doit régner un climat qui aide à cerner les occasions et à en tirer parti. Comment apprendre cela aux gens pose un véritable défi. La situation idéale est de vivre dans une culture où l'entrepreneuriat est enraciné au point d'être tenu pour acquis.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Paul Reynolds, professeur en enterpreneuriat
Babson College and London Business School
Rue Forest
Wellesley (MA) 02457
Tél. : (781) 239-5608
Courriel : **reynoldspd@babson.edu**

Entrepreneuriat : Influences régionales et locales

PRÉSENTATEUR : Yvon Gasse, président, Entrepreneuriat Laval inc.; directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME, Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Les entreprises ne réussissent pas toutes : qu'est-ce qui fait que certaines réussissent et que d'autres échouent? Trois grands facteurs influent sur le succès des entreprises

1) l'entrepreneur;
2) l'incubateur;
3) le milieu des affaires.

Les entrepreneurs ont tendance à être sûrs d'eux, énergiques, indépendants, motivés et déterminés; ils

ont aussi un grand besoin de se réaliser. Les principales influences proviennent surtout de la famille, des amis et du milieu local.

Parmi les autres facteurs qui influent sur les nouvelles entreprises, on trouve le niveau de risque et de gratification, l'accessibilité du financement, la présence d'appuis et de conseillers et l'existence d'autres entrepreneurs. La présence de groupes d'entreprises connexes, d'aide compétente, de fournisseurs spécialisés, d'universités et d'incubateurs contribue aussi à la décision de se lancer en affaires.

On peut accroître le niveau d'entrepreneuriat dans une collectivité en favorisant une culture d'entrepreneuriat, par exemple en validant le style de vie entrepreneurial comme un choix de carrière légitime.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Yvon Gasse, directeur
Centre d'entrepreneuriat et de PME
Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval
Tél. : (418) 656-7960
Courriel : **Yvon.Gasse@mng.ulaval.ca**

« Faire de l'entrepreneuriat une voie moins difficile à emprunter. »

Entrepreneuriat : Résumé des principales connaissances acquises

Après avoir écouté les exposés, les participants se sont divisés en petits groupes pour déterminer les principales connaissances acquises. Deux thèmes principaux sont ressortis :

(1) stimulation d'une culture entrepreneuriale;
(2) développement des entrepreneurs.

Voici quelques suggestions que les participants à la conférence ont faites pour développer ces deux thèmes.

Stimulation d'une culture entrepreneuriale

Créer un environnement communautaire qui permet la croissance et la stimulation de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire :

- créer le sentiment qu'il y a des occasions à saisir par des communications positives;
- élaborer des modèles de comportement et faire connaître les cas de réussite; p. ex. demander aux entrepreneurs d'échanger les expériences positives/négatives liées aux petites entreprises de leur collectivité;
- encourager le gouvernement et les médias à présenter une image plus positive des entreprises et des entrepreneurs;
- exposer les jeunes à la notion d'entrepreneuriat tôt dans la vie, p. ex. inclure la gestion personnelle et financière dans le programme scolaire; demander à des champions d'entreprises bien connues de venir parler aux jeunes;
- accroître la sensibilisation au développement économique efficace, y compris l'entrepreneuriat prospère;
- présenter/valider l'entrepreneuriat comme un choix de carrière et de vie positif;
- promouvoir l'entrepreneuriat chez les jeunes, spécialement chez les jeunes de 21 à 35 ans;
- promouvoir une culture du risque lié à l'entrepreneuriat dans les écoles par des cours et des projets;
- reconnaître les limites de l'entrepreneuriat, p. ex. l'entrepreneuriat ne règle pas les problèmes sociaux et est normalement axé sur des objectifs;
- faire connaître les gratifications et les occasions qu'offre l'entrepreneuriat.

Développement des entrepreneurs

- Établir des partenariats à l'échelle locale pour renforcer la culture d'innovation.
- Documenter les succès et les échecs et souligner les succès, p. ex. en reconnaissant et en récompensant les entrepreneurs prospères.
- Ne rien changer à la situation actuelle, mais atténuer le côté politique des affaires.

- Créer une infrastructure matérielle d'une plus grande capacité.
- Élaborer et mettre en oeuvre un programme de mentorat doublé d'un conseil consultatif, p. ex. faire en sorte que les chefs de file deviennent des mentors pour les entrepreneurs, demander à ceux et celles « qui sont déjà passés par là » d'agir comme mentors et investisseurs.
- Développer des incubateurs communautaires pour favoriser et multiplier les occasions et pour appuyer les idées.
- Développer des connaissances en gestion et d'autres connaissances en affaires, par exemple :
  - créer un bassin de connaissances sectorielles/entrepreneuriales;
  - voir à ce que la formation sur l'entrepreneuriat présente différents types d'entrepreneurs et différents modèles;
  - offrir de la formation dans les domaines de la gestion, du marketing et de la vente;
  - fournir des services spécialisés de développement ou d'encadrement aux entrepreneurs dont les projets ont été rejetés pour les aider à bien restructurer leurs plans.
- Focaliser sur les nouvelles entreprises, p. ex. encourager la création de nouvelles entreprises en équipe, travailler avec les nouvelles entreprises pour les aider à acquérir des connaissances spécialisées en gestion.
- Favoriser la multiplication des partenariats entre l'industrie et les organes de recherche en mettant l'accent sur la commercialisation.
- Le gouvernement devrait se rendre dans les entreprises pour « faire la promotion » des sites Web et de l'information et montrer aux entreprises comment se servir de l'information.
- Être à l'écoute de la collectivité. Les programmes doivent répondre aux besoins de la collectivité en étant ciblés, souples et dynamiques.
- Exercer des pressions sur le gouvernement pour qu'il contribue à l'élimination des barrières, p. ex. créer une politique fiscale plus favorable à l'investissement, repenser les programmes en tenant compte des PME.
- Jumeler les entrepreneurs avec les universités/centres de recherche en vue de créer des débouchés de commercialisation.
- Jumeler les occasions et les entrepreneurs.
- Encourager l'ouverture de nouveaux marchés lorsque les idées de projet font défaut.
- Encourager la collectivité à appuyer les nouvelles entreprises.
- Favoriser l'existence de réseaux pour les anges investisseurs.
- Fournir des occasions de réseautage aux entreprises.
- Reconnaître les différences entre les régions rurales et urbaines.
- Reconnaître que les gens doivent être sensibilisés aux occasions pour créer une entreprise, p. ex. si la population n'est pas suffisante, il n'y aura pas de création d'entreprises.
- Reconnaître qu'il existe deux types d'entrepreneurs : (a) les visionnaires qui lancent des entreprises et (b) les gestionnaires qui dirigent des entreprises.
- Recourir à des intermédiaires/associés pour diffuser l'information.

Mot de la fin

Pour clôturer la première journée, deux représentants de l'OCDE, Mme Pamela Wilbur, codirectrice du Programme des petites entreprises du Department of Commerce des États-Unis, et M. Jean-Luc Vo Van Qui, directeur adjoint au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de la France, sont invités à faire part de leurs impressions de la journée. Les deux conférenciers décrivent ce qu'ils ont appris pendant la journée et se disent intéressés par l'approche du Canada, croyant qu'elle pourrait être utile dans leur pays respectif.

La deuxième journée de la conférence a surtout porté sur les options de financement de la croissance, y compris les anges investisseurs et le capital de risque, et sur l'application des leçons retenues dans les collectivités. À la fin de la journée, les participants ont élaboré des plans d'action à mettre en œuvre dans leur collectivité.

Mot de bienvenue

M. Walt Lastewka, député de St. Catharine's (Ontario) et défenseur des petites entreprises au sein du caucus libéral, ouvre la journée. M. Lastewka explique l'importance du PICC en donnant un aperçu de la situation dans la région de Niagara.

Au début des années 1990, la région de Niagara affichait l'un des taux de chômage les plus élevés au pays parce qu'elle comptait trop sur les grandes entreprises. La collectivité s'est remise sur pied en regroupant les gens pour qu'ils collaborent, en créant de nouveaux partenariats et en donnant vie à de nouvelles initiatives économiques pour la région. Le PICC a aidé des centaines d'entreprises et d'entrepreneurs, ce qui a donné lieu à une chute spectaculaire du chômage.

Le modèle élaboré dans la région de Niagara est mis à l'essai dans d'autres régions et les résultats de ces essais devraient être connus dans un an. Si les essais sont couronnés de succès, le programme de Niagara devrait éventuellement être mis à la disposition de toutes les collectivités au pays.

Le succès de l'approche de Niagara tient à l'amélioration continue, c'est-à-dire que l'on décèle et que l'on comble les lacunes là où les entrepreneurs constatent un besoin dans la collectivité. Cette approche repose sur le capital social : des gens se réunissent autour d'une table pour discuter de la façon d'apporter des améliorations.

Grâce au programme, beaucoup de collectivités ont maintenant cessé de refiler la responsabilité aux autres et mis sur pied des infrastructures efficaces qui permettent aux entreprises de trouver tout ce dont elles ont besoin au même endroit.

M. Lastewka félicite les 22 projets pilotes et leur souhaite la meilleure des chances pour l'avenir. Il encourage tous les participants à se montrer très ouverts aux aspects positifs et négatifs de l'appui aux PME. Soulignant que 125 000 entreprises ont échoué ou quitté le Canada l'an dernier, il pose les trois questions suivantes : Pourquoi? Que compte-t-on faire? Comment s'assurer que l'infrastructure des petites entreprises communautaires est sur la voie de l'amélioration continue?

Pour terminer, M. Lastewka dit que le rôle des participants est de se tenir informés, d'être novateurs et de favoriser les partenariats. Il met au défi les participants de parler librement des difficultés auxquelles ils font face dans leurs collectivités et donc de faire part de ce qui est au cœur de leurs expériences.

4. Options de financement de la croissance

> « Lancer une entreprise, c'est comme décider d'avoir un enfant. »

Six séries distinctes d'exposés sur l'investissement ont été présentées durant l'avant-midi. On a encouragé les participants à prendre des notes en vue des discussions en plénière de l'après-midi.

La gamme des investissements et l'histoire de deux investissements

PRÉSENTATEUR : Denzil Doyle, président du conseil, Capital Alliance Ventures Inc.

Une entreprise, comme un produit, passe par un certain nombre d'étapes : idée, recherche et développement, mise au point du produit, distribution du produit et formation d'une société ouverte. Pour ce qui est de l'axe des investissements, les investissements en amont nécessitent plus d'attention que les investissements en aval.

Quant à l'investissement, il est important de trouver un moyen de jumeler entrepreneurs et investisseurs. L'agent de développement économique local doit faciliter le jumelage des entrepreneurs et des investisseurs, la présentation, par les entrepreneurs, d'exposés aux investisseurs et l'établissement de relations entre les deux. Il est plus facile de trouver des anges investisseurs près de chez soi. Toutefois, l'anonymat des anges investisseurs doit être protégé.

L'ange investisseur idéal est une personne qui ferait un bon directeur. Il faut éviter un ange investisseur qui voudrait participer à la direction de l'entreprise ou qui se trouverait en situation de conflit d'intérêt. La plupart des anges investisseurs opteront pour des avoirs propres tandis que les investisseurs en capital de risque voudront une forme quelconque d'instrument convertible.

Les investisseurs en capital de risque se mondialisent et se spécialisent. Près de la moitié des investisseurs en capital de risque qui se trouvaient à Ottawa l'an passé provenaient des États-Unis. Pour ce qui est de la stratégie de retrait, la plupart des investisseurs en capital de risque considèrent le placement initial comme la stratégie évidente. Toutefois, au Canada, le marché des actions ne fonctionne pas très bien. L'absence de volume restreint les liquidités.

Quatre éléments peuvent être utilisés pour évaluer le succès éventuel d'une entreprise : gestion, leadership, technologie et marketing. Dans la plupart des cas, c'est le leadership qui fait ou défait une entreprise, pas la gestion.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Denzil Doyle, président du conseil
Capital Alliance Ventures Inc.
Tél. : (613) 567-325
Courriel : **ddoyle@cavi.com**

L'internationalisation de l'activité liée au capital de risque : Répercussions pour la mesure et la politique

PRÉSENTATEUR : Michael Freudenberg, économiste, OCDE

Les analyses de comparaison sont très populaires en Europe : elles aident à cerner les faiblesses des petites entreprises et les domaines où celles-ci doivent s'améliorer. M. Freudenberg résume un document qu'il a rédigé en collaboration avec G. Baygan dans lequel il compare l'activité liée au capital de risque dans les pays membres de l'OCDE. Selon lui, le capital de risque peut être un facteur important pour la croissance. Les deux grands problèmes qui surgissent lorsqu'on veut faire des comparaisons sont l'absence d'une définition généralement acceptée du capital de risque et les différences entre les pays.

Le capital de risque a connu une forte croissance dans la plupart des pays membres de l'OCDE au cours des années 1990, et il est de plus en plus lié à l'amélioration du rendement des entreprises, en termes de taux de survie, d'innovation et de croissance.

Voici certaines des répercussions de l'internationalisation de l'activité liée au capital de risque :

- les mouvements transfrontaliers peuvent (a) améliorer l'efficacité du marché planétaire du capital de risque et (b) rompre le lien entre l'offre et la demande internes et modifier l'importance relative de cette dernière;
- les politiques internes et unidimensionnelles sur l'offre peuvent n'avoir que des incidences mineures sur l'activité interne liée au capital de risque.
- les pays où il y a peu d'obstacles à l'entrepreneuriat ont généralement des marchés de capital de risque plus actifs; l'inverse est aussi vrai.

Selon certaines études, une échelle d'imposition variable des gains en capitaux a une incidence favorable sur l'activité liée au capital de risque. Le système des États-Unis fonctionne de cette manière, et les anges investisseurs y sont plus actifs. Le Canada a besoin de meilleures comparaisons entre l'activité de ses anges investisseurs et celle des anges investisseurs des États-Unis.

Pour obtenir plus d'information :
http://www.oecd.org//dsti/sti/prod/wp2000_7e.htm

ISM BioPolymer Inc.

PRÉSENTATRICE : Isabelle Boucher, présidente, directrice R-D, ISM BioPolymer

Décider de lancer une entreprise de haute technologie est comme décider d'avoir un enfant : vous devez avoir une bonne idée ou un bon plan, un peu d'argent, des gens capables de vous aider en cas de besoin, une bonne dose de patience et ne pas renoncer au premier obstacle.

ISM BioPolymer Inc. a été créée pour tirer parti d'un processus que Mme Boucher a mis au point au moment où elle faisait sa maîtrise. Les brevets contribuent grandement à créer de la valeur pour une entreprise : l'université est titulaire du brevet visant le processus, mais ISM a été en mesure de négocier un bon accord de licence.

La moitié du capital de lancement est venue d'Innotech et le reste d'investisseurs privés. Quand on cherche un investisseur, il est important de prendre le temps de s'assurer que le courant passe et que l'investisseur a une philosophie compatible avec celle de l'entreprise.

Étant donné que les nouvelles entreprises de haute technologie ne sont pas rentables immédiatement, il est essentiel d'avoir une équipe de gestion multidisciplinaire crédible et bien structurée pour rassurer les investisseurs éventuels. Le plan d'affaires doit être court, précis et réaliste. Il convient de l'accompagner d'un très bon résumé, qui soit à la fois précis et accrocheur. Le « timing » est essentiel : il faut prendre le temps qu'il faut pour cerner le marché et former des partenariats; il faut aussi faire preuve de patience dans la chasse aux investisseurs.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Isabelle Boucher, présidente, directrice R-D
ISM BioPolymer
2500, boul. Université
Sherbrooke (Québec) J7K 2R1
Tél. : (819) 821-7907

Capital de risque

PRÉSENTATEUR : Guy Dionne, commissaire industriel, Société de développement économique de la région sherbrookoise.

On pourrait définir ainsi le capital de risque : investissements qui présentent à la fois un grand potentiel de rendement et des risques élevés. Voici quelques-uns des avantages du capital de risque :

- l'investisseur fait partie du conseil d'administration de la société;
- il n'est habituellement pas nécessaire de faire des remboursements réguliers;
- l'investisseur ne demande pas de garantie corporelle;
- le financement dure de quatre à sept ans;
- l'investisseur fournit souvent l'accès à un réseau et à des personnes-ressources.

De plus en plus, les investisseurs en capital de risque cherchent à atténuer les risques qu'ils courent en les partageant avec d'autres investisseurs.

Voici les principaux éléments qui permettent d'accéder au capital de risque :

- avoir un bon plan d'affaires et une équipe de gestion bien structurée;
- disposer d'un produit ou d'un processus ayant un bon potentiel de croissance et de rentabilité;
- faire preuve d'engagement personnel, p. ex. en ressources financières;
- offrir un bon taux de rendement.

Le plan d'affaires est un document stratégique. Il doit :

- vendre la philosophie et les objectifs de l'entreprise;
- montrer comment l'équipe de gestion appuiera la croissance éventuelle de l'entreprise;
- indiquer clairement combien d'argent il faut et comment il sera utilisé;
- faire mention des mécanismes éventuels de retrait des fonds investis;
- favoriser la collaboration et être transparent.

Voici certaines des étapes qui suivent la préparation du plan d'affaires :

- cibler les entreprises de capital de risque appropriées;
- présenter le plan d'affaires afin de susciter l'intérêt;
- faire preuve de diligence raisonnable.

Un facilitateur de l'investissement peut être très utile : il peut démystifier le processus et encourager l'entrepreneur, trouver d'autres sources de financement et aider à jeter des « ponts financiers » durant le long processus de recherche d'un investisseur.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Guy Dionne, commissaire industriel
Société de développement économique de la région Sherbrookoise
Domaine Howard, pavillon 2
1308, boul. De Portland
C.P. 1355
Québec (Québec) J1H 5L9
Tél. : (819) 821-5577
Téléc. : (819) 822-6021
Courriel : **gdionne@sders.com**

Pratiques exemplaires en matière de financement de la croissance : Anges investisseurs et investisseurs en capital de risque

PRÉSENTATRICE : Jackie Rafter, présidente, Roxi Capital Corporation

Trop souvent, les entrepreneurs ont tendance à regarder leur entreprise de leur propre point de vue plutôt que du point de vue des investisseurs. Résultat : ils ont tendance à tout faire eux-mêmes et à consacrer trop de temps à des processus qu'ils ne connaissent pas ou dont ils savent peu de choses, et ils ne savent pas toujours non plus expliquer clairement pourquoi ils cherchent de l'argent (prendre de l'expansion, lancer ou fermer une entreprise, etc.).

Pour obtenir de bons résultats, il faut :

- se mettre en rapport avec un groupe de spécialistes pour trouver les meilleures options de financement, p. ex. besoins de financement/diligence raisonnable;
- trouver une personne-ressource capable de faire le lien avec des investisseurs en capital de risque;
- pouvoir compter sur un employé qui aidera à préparer les rapports demandés par les investisseurs.

Idéalement, les entrepreneurs devraient avoir recours à une solution de financement clés en mains, pour autant que de telles solutions existent.

Il faut beaucoup de temps pour rendre une entreprise attrayante. En fin de compte, les entrepreneurs doivent bien se préparer et faire preuve de diligence raisonnable pour convaincre les investisseurs qu'ils savent de quoi ils parlent. Ensuite, ils cherchent les ressources et les compétences nécessaires pour élaborer un plan d'affaires.

Les investisseurs veulent savoir que vous connaissez votre affaire mieux que quiconque. Les offres de souscription doivent être aussi courtes et simples que possible et dire à l'investisseur quels sont les besoins financiers, comment l'argent sera utilisé et ce qu'il obtiendra en retour. Les évaluations des entreprises posent problème : les investisseurs voudront savoir ce qui fait que l'entreprise vaut ce que vous dites qu'elle vaut. Le rendement prévu doit être d'au moins dix pour cent.

Voici les options offertes aux collectivités sans investisseurs en capital de risque : trouver un ange investisseur, mettre l'entreprise en rapport avec une personne-ressource dans un grand centre ou trouver un autre modèle qui a fonctionné ailleurs.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Jackie Rafter, présidente
Roxi Capital Corporation
538, 10e avenue nord-est
Calgary (Alberta) T2E 0X6
Tél. : (403) 680-0338

Incubation d'idées : Petit poisson deviendra grand

PRÉSENTATEUR : Ray Strafehl, directeur exécutif, Venture BC

Les inventeurs peuvent être excentriques et ils peuvent facilement être écartés par les investisseurs et les consultants. Les idées issues des milieux universitaires sont prises plus au sérieux parce qu'elles sont perçues comme étant plus définitives et moins risquées. L'argent est souvent une motivation secondaire.

Les étapes suivantes peuvent faciliter la réalisation d'un projet :

- vérifier la demande sur le marché, p. ex. déterminer qui sont les consommateurs, la taille du marché;
- vérifier la technologie, p. ex. recherche de brevets (delphion.com, strategis.ic.gc.ca); entente de non-divulgation, opinion d'un ingénieur ou d'un laboratoire (CNRC); approbations réglementaires;
- mettre au point le prototype, demander des fonds du PARI; trouver un développeur du prototype; déterminer l'efficience de la fabrication et calculer les coûts;
- élaborer le plan de financement, p. ex. préparer le sommaire, faire l'étude de marché, cibler le marché, voir à la propriété intellectuelle, déterminer la facilité d'entrée et souligner la période de récupération pour l'investisseur;
- « retrousser ses manches »; p. ex. l'investisseur doit bénéficier du produit ou l'apprécier; donner l'assurance que la gestion sera appropriée; créer une effervescence au sujet du marché; mettre l'accent sur la stratégie de récupération; faire en sorte que les règlements administratifs fassent mention des obligations envers les actionnaires; favoriser la propriété partagée par rapport à l'endettement;
- obtenir l'argent.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Ray Strafehl, directeur exécutif
Venture BC
100-2045 Enterprise Way
Kelowna (Colombie-Britannique) V1Y 9T5
Tél. : (250) 860-9515
Téléc. : (250) 860-9610
Courriel : **info@venturebc.com**

Résumé des principales leçons retenues

Les participants se sont divisés en petits groupes pour discuter des difficultés auxquelles ils font face dans leur collectivité et pour dégager les principales leçons des exposés présentés à la conférence.

À propos de la collectivité

- Évaluer les besoins de la collectivité locale.
- Les collectivités ont besoin de champions (maire, etc.).
- Élaborer une base de données confidentielle propre à la collectivité locale. Il faut une personne dévouée pour créer le réseau de manière à bien jumeler entrepreneurs et investisseurs.
- Cerner et regrouper les actifs et les ressources de la collectivité.

À propos des entrepreneurs

- Il est important pour les entreprises de trouver des spécialistes à partir d'un guichet unique.
- Un service de facilitation peut jouer un rôle important dans la présentation. Inclure des étapes supplémentaires pour la détermination de la demande sur le marché.
- Analyser les projets dans le contexte régional afin d'éviter les malentendus au sujet de l'occasion à saisir.
- Ne préjuger de rien : ce ne sont pas tous les investisseurs qui veulent participer activement à l'entreprise.
- Ne pas préjuger de l'aisance des investisseurs; les « pas en avant » doivent être assez petits pour que les investisseurs se sentent à l'aise.
- Éduquer autant les investisseurs que les entrepreneurs.
- Les entrepreneurs doivent être bien établis avant de chercher des investissements.
- Les entrepreneurs doivent s'investir totalement dans leur entreprise.
- Les entrepreneurs dont les projets ne sont pas finalisés devraient recevoir une aide impartiale; le mentor ne doit pas être une personne liée aux anges investisseurs.
- Aider les entrepreneurs à créer de bons réseaux.
- Identifier les investisseurs et leur valeur et faciliter les rapports avec eux.
- Les inventeurs doivent être préparés pour le processus de validation, tout comme ils doivent se préparer pour les exposés aux investisseurs.
- Investir dans l'entrepreneur/la personne.
- Il est avantageux de n'avoir qu'un seul point de liaison entre l'entrepreneur et les sources de financement.
- Il est important que les entrepreneurs et les chercheurs s'entourent de compétences complémentaires pour réussir.
- Examiner différents moyens de partager le risque et s'en servir pour puiser dans les ressources et dans les réseaux.
- Donner de la visibilité aux entrepreneurs, p. ex. grâce au réseautage.
- Offrir des conseils sur le processus de négociation; p. ex. entre l'entrepreneur et l'investisseur ou l'ange investisseur.

- Fournir aux entrepreneurs des points d'accès à des services professionnels pour structurer les ententes avec les investisseurs.
- Le plan d'affaires doit refléter la philosophie de l'entrepreneur.

À propos des investisseurs et des investissements

- Un ange investisseur doit avoir plus que des dollars à offrir.
- Les anges investisseurs ont besoin de sécurité.
- Éviter les anges investisseurs qui ont un intérêt dans l'entreprise à la recherche d'investissements ou qui pourraient se trouver en situation de conflit d'intérêts.
- Établir des relations solides avec l'investisseur.
- La politique fiscale sur les gains en capital peut servir de stimulant.
- Se concentrer sur un seul investissement.
- L'investisseur peut procurer des compétences complémentaires à l'entreprise.
- Créer un environnement qui retiendra les sources d'investissement sur place — ce qui mène aussi au maintien des entreprises sur place (rester attrayant à leurs yeux).
- Créer un stimulant qui aidera les anges investisseurs à investir.
- Créer une proposition de grande valeur quand vient le moment de présenter une idée aux investisseurs/anges investisseurs.
- Ne pas juger les investisseurs trop vite.
- Ne pas chercher d'investisseur à moins que le plan d'affaires soit prêt.
- Ne pas publier des listes d'anges investisseurs.
- Ne pas passer une grande partie de son temps à chercher du financement si on n'a pas les connaissances nécessaires : trouver plutôt quelqu'un qui pourra aider.
- Les entrepreneurs doivent prendre conscience qu'une entente d'investissement n'est que le début — voir à ce que tout se passe bien pour leur permettre de passer à la prochaine étape.
- Les sources de financement gouvernementales peuvent être considérées comme des concurrentes par les investisseurs en capital de risque.
- L'information fournie à l'investisseur (p. ex. combien d'argent il faut, à quoi servira l'argent et quels sont les stimulants offerts) doit être précise dès le départ.
- Les investisseurs veulent des exposés brefs et précis.
- Les investisseurs devraient apporter des connaissances à l'industrie.
- Il est important de comprendre les différentes étapes de l'investissement et leur pertinence à différents stades du développement.

- Garder les réseaux d'anges investisseurs officieux et confidentiels.
- Connaître l'investisseur et tenir compte de sa perspective.
- L'argent de l'affection permet le démarrage d'entreprises : qu'y a-t-il de mal à cela?
- Chercher des investisseurs avec qui on pourra se sentir à l'aise à long terme.
- S'assurer que l'on peut répondre aux questions des investisseurs; faire preuve de diligence raisonnable dans ses affaires.
- Choisir des investisseurs qui seraient de bons membres d'un conseil d'administration.
- Entrées et sorties de capital : est-ce que l'argent reste à l'intérieur du pays à des fins de développement?
- Il y a du capital de risque au Canada, mais le mécanisme de répartition est trop prudent et trop conservateur.

- Le mieux est de faire intervenir les investisseurs stratégiques au moment du lancement de l'entreprise.
- L'offre de fonds dépasse les ententes de bonne qualité.
- Il existe différents types d'anges investisseurs ; p. ex. les « associés passifs », les fournisseurs de services « en nature ».
- Les banques prêtent de moins en moins; à l'heure actuelle, moins de 50 p. 100 des entreprises sont financées par les banques.
- Le taux d'investisseurs en capital de risque est plus élevé dans le secteur de la haute technologie.
- En tant qu'entrepreneur, fiez-vous à votre instinct quand vient le moment de savoir si vous offrez ce que l'investisseur cherche.
- Il n'y a point d'entreprises sans valeur aux yeux des entrepreneurs.
- Le capital de risque n'aime pas les entreprises familiales.
- Le capital de risque va aux secteurs autres que le secteur de la haute technologie.
- Le capital de risque va là où les occasions sont bonnes.
- Les fonds de capital de risque sont présents à l'échelle planétaire et mesurés.
- Les fonds de capital de risque sont internationaux — cela peut aller à l'encontre des concepts du PICC au sujet de l'investissement local. Les investissements étrangers en capital de risque ont augmenté de 30 p. 100 l'an passé.
- Il faut se rappeler que les caisses de retraite d'autres fonds sont des sources de capital de risque.
- Il faut travailler avec les entrepreneurs pour identifier les anges investisseurs. L'investissement est plus émotif; il arrive souvent que l'entrepreneur connaisse l'ange investisseur.

À propos de la gestion des entreprises

- Aider à trouver de bonnes équipes de gestion.
- Focaliser sur la gestion de l'entreprise, en particulier sur le leadership.
- Créer un conseil consultatif pour chaque entreprise.
- Le leadership est un élément important; le leadership prêche par l'exemple.
- Le rôle du directeur/pdg doit être bien défini et on doit trouver les bonnes personnes pour occuper les postes.

Généralités

- Être patient quand on cherche du financement; p. ex. s'y prendre de six à douze mois d'avance.
- Créer un cheminement pour les anges investisseurs.
- Ne pas rejeter les entrepreneurs qui ont un bon produit, mais pas nécessairement un présentateur à la hauteur.
- Ne pas préparer le plan d'affaires d'une société, mais plutôt lui donner de la rétroaction positive.
- Tout le travail du PICC est formidable et il a aidé à sensibiliser les anges investisseurs et les entrepreneurs. Toutefois, il faut en faire plus pour jumeler les anges investisseurs et les entrepreneurs. Pour cela, il faut réduire les risques et, au besoin, faciliter le retrait.

Il faut aussi obtenir la contribution d'intervenants financiers (courtiers) pour la promotion d'un nouveau produit financier sans avantages fiscaux. Une organisation gouvernementale pourrait regrouper les demandes des entrepreneurs et les soumettre au conseil d'une administration régionale composé de gens d'affaires, comme dans le cas d'Innovatech. Ensuite, les fonds pourraient être avancés jusqu'à ce que l'on regroupe un minimum de dix entreprises. Le total des investissements serait converti en un instrument financier qui serait offert sur le marché des capitaux. Cet instrument pourrait être lancé par des anges investisseurs, des investisseurs en capital de risque, des banques, des caisses de retraite, etc.

Généralement, dans un groupement de cette nature, la règle du 3-4-3 s'applique : autrement dit trois entrepreneurs connaissent du succès, quatre obtiennent des résultats moyens et trois échouent, mais le taux de réussite dépasse tout de même 15 p. 100. Tout ce que le PICC a fait a contribué à sensibiliser les anges investisseurs et les entrepreneurs. Toutefois, il faut en faire davantage pour faciliter le jumelage des anges investisseurs et des entrepreneurs.

- Inclure les universités et les secteurs de la R-D dans la création de partenariats.

- Il faut établir au départ à qui appartient la propriété intellectuelle pour éviter les problèmes juridiques.
- Certaines des innovations les plus intéressantes viennent de l'extérieur du milieu universitaire. Nous devons prendre le temps de les comprendre; il se pourrait que leur valeur soit sous-estimée au départ.
- Pour réussir, il faut savoir quand investir et quand vendre.
- Prendre le temps de rédiger un bon plan d'affaires.
- Les bonnes personnes sont la clé d'une entreprise prospère.
- Il n'y a pas suffisamment de personnes expérimentées pour les conseils d'administration.
- Il y a pénurie de main-d'oeuvre scientifique.
- Nous devons comprendre et améliorer l'incidence culturelle du climat entrepreneurial.
- Il faut un plan détaillé pour la préparation des propositions.
- Il faut combler l'énorme fossé entre le développement et la distribution des produits.
- Quand on considère les plans d'entreprise et les types de financement, la part de l'argent est importante.

5. Incubateurs et accélérateurs d'entreprises

« Un **bon** plan exécuté immédiatement vaut beaucoup mieux qu'un plan **parfait** exécuté la semaine prochaine. »
(GEORGE PATTON)

« L'**incubation** concerne le matériel. La **germination** concerne la création des conditions nécessaires à la croissance et au maintien de la croissance. »

« Il est **facile** d'avoir de bons joueurs; la **difficulté** est de les amener à jouer ensemble. »
(CASEY STENGEL)

« Dépêchons-nous à commettre toutes les **fautes** pour pouvoir faire les choses **correctement** par la suite. »

Incubateurs et accélérateurs d'entreprises

PRÉSENTATEUR : Ross Mathers, directeur exécutif, Venture Partners, PICC Fredericton

Un centre d'incubation a été créé en 1987-1988 au terme d'une collaboration UNB/NBRPC. Même si cela n'était pas prévu, Incutech est devenue, dans la pratique, une organisation de location dont le seul critère était l'argent. Le centre a pris de l'expansion en 1994-1995 en raison d'une croissance soutenue. On a discuté de la clarification et de la réorientation du mandat, mais l'organisation est restée essentiellement une organisation traditionnelle; les fonds proviennent toujours de la location.

Au nombre des principales leçons retenues, il convient de signaler :

- la nécessité de la participation de la collectivité;
- l'importance de confier le poste de gestionnaire à la bonne personne;
- la nécessité d'entretenir de bonnes communications bilatérales avec les partenaires et la collectivité;
- l'importance de posséder des avoirs ou des options dans l'entreprise;
- le ciblage minutieux de la clientèle.

Le centre devait fermer au moment où le bail viendrait à expiration, c'est-à-dire le 31 mars 2000. Toutefois, le centre a obtenu un « sursis », à condition de ne plus être une entreprise traditionnelle. On a maintenant l'intention d'établir un incubateur offrant tous les services y compris les suivants :

(a) location de locaux et services connexes;
(b) aide/conseils financiers pour les nouvelles entreprises et les entreprises en expansion;
(c) possibilités de financement privé et spécial;
(d) gamme de services aux entreprises et de services de formation.

Un programme officiel de mentorat a déjà été mis en place avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). Le gestionnaire assure aussi officieusement des services de mentorat. Les nouveaux contrats signés avec les clients seront limités à 36 mois et incluront une clause sur les capitaux propres liée aux services. L'objectif visé pour les capitaux propres va de un à six pour cent.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Ross Mathers, directeur exécutif
Corporation de développement économique du Grand Fredericton
570, rue Queen
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6Z6
Tél. : (506) 454-7283
Téléc. : (506) 444-4649
Courriel : **mathers@nb.sympatico.ca**

Accélérateur d'entreprise virtuel de Niagara

PRÉSENTATEUR : Glenn Stansfield, chef de la direction, Niagara Enterprise Agency

À Niagara, particulièrement après la signature des accords de libre-échange, il était nécessaire de changer de mentalité et de passer du mode succursales au mode initiatives entrepreneuriales. Pour ce faire, il a fallu comprendre les atouts sous-développés de la collectivité, compter sur ces atouts et focaliser sur les véritables moteurs de la croissance économique dans la collectivité.

Le PICC est le modèle sur lequel nous nous sommes appuyés pour créer d'autres services pour nos moteurs de croissance. La région comptait déjà beaucoup d'excellents services financiers, que nous avons encouragés à participer en invoquant la hausse de la part de marché comme facteur incitatif.

Les incubateurs peuvent aider les entreprises à survivre, attirer de nouvelles entreprises, aider à accroître le transfert des technologies et fournir des possibilités de recherche pour les étudiants. Par contre, elles peuvent isoler des véritables forces du marché. Il ne faudrait pas permettre aux incubateurs de devenir les résidences permanentes des entreprises.

Le processus d'accélération peut être virtuel et miser sur les ressources existantes. Il est utile d'élaborer un processus stratégique grâce à la coordination et à l'utilisation des forces des partenaires dans la collectivité. Les services

peuvent être personnalisés en fonction de l'entreprise. Le point de mire : des services axés sur la croissance qui passent par un processus communautaire. La principale faiblesse tient à la nouveauté du concept, qui nécessite la sensibilisation des partenaires dans la collectivité. Toutefois, le PICC a fourni à Niagara une solide base communautaire pour se lancer dans le processus d'accélération. La participation du secteur privé a aussi été essentielle.

L'accélérateur d'entreprise virtuel de Niagara (NVBA) cible les entreprises en croissance. Les entreprises doivent être rentables et générer de la richesse dans la collectivité. Il s'agit d'une organisation sans but lucratif qui compte huit employés à temps plein ainsi qu'un groupe d'associés principaux et de partenaires communautaires qui apportent des connaissances spécialisées.

Parmi les services offerts, on trouve des services d'information sur la concurrence, des services de facilitation de l'investissement par l'intermédiaire du PICC, le fonds d'investissement communautaire pour les petites entreprises (Niagara Growth Fund) et l'accélérateur (NVBA).

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Glenn Stansfield, chef de la direction
The Niagara Enterprise Agency
Niagara Corporate Campus
509, av. Glendale, pièce 302
Niagara-on-the-Lake (Ontario) L0S 1J0
Tél. : 905-687-8327
1-800-387-4126
Téléc. : 905-687-8022
Site Web : **neai.com/neai**
Courriel : **gstansfi@neai.com**

Incubateurs et accélérateurs : Leçons retenues

PRÉSENTATRICE : Lindsay Worden, directrice, FinQuest Partners LLC

Mme Worden fait état des leçons retenues quant à ce que les incubateurs et les accélérateurs doivent faire et ne pas faire.

- Pouvoir dire non rapidement; ne faites pas perdre de temps à l'entrepreneur si les chances de succès sont minces.
- Ne jamais rédiger le plan d'affaires pour l'entrepreneur : le plan d'affaires est un indice d'engagement et de passion. Au mieux, offrir un gabarit et des conseils constructifs, mais ne pas le rédiger à sa place.
- Ne jamais présenter un entrepreneur à un investisseur éventuel à moins qu'il ne soit fin prêt : le plan d'affaires doit être prêt; si l'investisseur y jette un coup d'oeil et dit non, il ne donnera pas une deuxième chance à l'entrepreneur; voir à ce que l'étude de marché soit faite et à ce que les éléments fondamentaux soient traités.
- Offrir de la visibilité à l'entrepreneur : les entrepreneurs n'ont pas toujours le temps de faire du maillage pour rencontrer les investisseurs éventuels, les employés et les administrateurs. Leur fournir l'occasion de faire un exposé à la réunion d'une association constitue un moyen de leur donner de la visibilité, p. ex. le programme « Seven Magic Minutes ».
- Trouver un créneau : un accélérateur peut avoir un créneau plus large, mais les incubateurs doivent être plus précis pour attirer les investisseurs intéressés par cette spécialité et favoriser les relations entre pairs.
- Créer de la valeur, pas une évaluation : après le repli du secteur de la haute technologie, une vision plus traditionnelle des affaires est revenue à la mode. L'information sur les recettes et les mouvements de trésorerie est importante.
- Faciliter l'accès à la prochaine étape du financement pour que les entreprises continuent de croître.
- Si la consultation vise à obtenir des capitaux propres, il faut d'abord trouver l'argent nécessaire pour couvrir les dépenses : il faut soit s'y prendre d'avance, soit confier la tâche à un employé; se préoccuper de l'incubation plutôt que de l'incubateur.
- Le mieux est de faire intervenir les investisseurs stratégiques au moment du lancement de l'entreprise.
- Investir d'abord dans l'entrepreneur, puis dans l'idée : si l'entrepreneur n'est pas convaincu, son entreprise ne fonctionnera pas.

- Constituer dès le début un conseil consultatif pour chaque entreprise : il constitue une bonne école et pourrait se transformer en un conseil d'administration avec le temps.
- L'incubateur virtuel est le meilleur modèle : c'est dans leur propre collectivité que les entrepreneurs sont les plus choyés et que les frais généraux sont maintenus à un niveau peu élevé.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
lindsay.worden@sympatico.ca

Inno-Centre

PRÉSENTATEUR : Claude Martel, président et chef de la direction, Inno-Centre

La mission d'Inno-Centre est de participer au lancement et à la croissance de nouvelles entreprises qui œuvrent dans le secteur de l'innovation technologique en fournissant de la formation et des avis spécialisés adaptés aux besoins des entreprises. Son principal objectif n'est pas tant de créer des emplois que de créer de la valeur et de la richesse dans la collectivité.

Environ 400 projets d'entreprises sont étudiés chaque année; de ce nombre entre 15 et 20 sont acceptés. Les services professionnels investis dans chaque projet peuvent valoir entre 250 000 $ et 350 000 $. Inno-Centre reconnaît qu'il est important que les entreprises canadiennes établissent des réseaux et une organisation qui aident à soutenir la croissance.

L'appui qu'Inno-Centre fournit à ses clients prend deux formes : un service complet de développement d'entreprise et l'accès à un prestigieux réseau d'entreprises.

Service de développement d'entreprise

Dans les six mois qui suivent l'admission d'une entreprise au programme, un conseiller d'Inno-Centre travaille avec les administrateurs de l'entreprise à la préparation d'un plan d'affaires. L'entrepreneur et un spécialiste d'Inno-Centre se servent ensuite du plan pour chercher du financement. Une équipe multidisciplinaire d'Innocentre aide aussi l'entreprise à planifier les principaux aspects de ses activités, comme la gestion, la production, les finances et le marketing. Cette aide se poursuit pendant les deux ans que dure le programme.

Par ailleurs, un conseil consultatif (comité de gestion) est mis sur pied pour l'entreprise. Les membres du conseil consultatif font office de conseillers spécialisés en développement d'entreprise et aident l'entreprise à définir ses orientations stratégiques.

Les entrepreneurs clients d'Inno-Centre ont aussi accès à un programme pratique d'acquisition de compétences en gestion sous forme de cours, de séminaires, de conférences et d'autres activités.

Réseau d'entreprises

L'impressionnant réseau d'entreprises constitue l'un des principaux éléments du programme. Au sein de son équipe à temps plein, composée de conseillers spécialisés, de comités sectoriels, de collaborateurs et de banquiers, Inno-Centre a créé un réseau de personnes hautement qualifiées et respectées provenant des secteurs des affaires et de la haute technologie pour servir ses entreprises clientes.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Ghislaine DuNord
Inno-Centre Canada
Tél. : (514) 987-9745
Courriel : **ghislaine.dunord@innocentre.com**

Projet pilote d'accélérateur à court terme pour les PME en TIC

PRÉSENTATEUR : Jack Peterson, chef de la direction, Strategic Innovations Inc.

Le projet pilote d'accélérateur à court terme (STAPP) a été créé en 2001. À l'origine, le projet visait principalement à aider les entreprises en TIC à attirer des investissements, mais il a évolué et il vise maintenant à sensibiliser les entreprises clientes à la façon d'attirer l'investissement et à se préparer à rencontrer les investisseurs. Les entreprises ciblées étaient celles qui étaient presque prêtes à rencontrer les investisseurs mais qui, pour une raison ou une autre, n'étaient pas encore arrivées au but.

Les deux objectifs étaient les suivants :

(a) faire en sorte que les entreprises soient prêtes à rencontrer les investisseurs;

(b) voir si le programme et le contenu pouvaient être améliorés et devenir réutilisables.

La formule est très précise et comporte six séances intensives d'information pratique sur les thèmes suivants :

- préparer et concrétiser le plan financier;
- qui nous sommes maintenant et qui nous pouvons être;
- propriété intellectuelle;
- trouver des investisseurs;
- comment faire un exposé;
- présentation d'essai.

La structure du programme englobe les cours précédents, les exposés, l'étude des principaux points des exposés, une analyse détaillée de chaque entreprise en TIC, l'aperçu des secteurs à améliorer, la préparation d'un plan d'action et d'un calendrier et la répartition des tâches. Entre les séances, des services de mentorat sont offerts. Des frais de 1 000 $ sont exigés. On estime que le coût du programme se situe entre 35 000 et 40 000 $, les services en nature valant 100 000 $ de plus.

Voici les leçons retenues :

(a) ce que pensent les entrepreneurs et ce que pensent les investisseurs est bien différent;

(b) le moment où les entrepreneurs s'estiment prêts est une chose et les facteurs de succès qui s'y rattachent en sont une autre;

(c) l'importance des principales ententes;

(d) l'importance de la propriété intellectuelle.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :

Jack E. Peterson, chef de la direction
Strategic Innovations Inc.
Tél. : (204) 292-1100
Téléc. : (204) 895-9755
Courriel : **jperters21@home.com**

Partenariat du Grand Halifax

PRÉSENTATEUR : Neil Ritchie, président, BioMed Management Inc.

Cette initiative a connu un faux départ avec le Halifax Equity Group, qui a essayé d'être tout pour tout le monde et qui a concurrencé les investisseurs locaux. Un an après, l'approche a été changée.

Le Dalhousie Business Development Office (DBDO), une entreprise privée de développement technologique, a été invité à l'université. Son centre d'intérêt : les sciences de la vie (CNRC, universités et écoles de médecine). Quatre entreprises ont été créées au cours des quatre dernières années.

Nous avons appris qu'il est important d'intervenir tôt et de travailler avec les scientifiques pour créer un environnement où la science et les affaires peuvent fonctionner ensemble. Le DBDO fournit de l'aide pour les plans de marketing et d'autres services aux entreprises, et il essaie de créer des conditions favorables à la croissance dans un milieu clos.

Au nombre des difficultés, se trouvent les suivantes :

- apprendre aux scientifiques à penser à la fois aux sciences et aux affaires;
- gérer les conflits d'intérêt et les conflits d'engagement;
- équilibrer les ressources;
- être capable d'adopter une perspective assez large sans trop s'éparpiller;
- adopter une approche ciblée et axée sur le marché.

L'université a généralement collaboré. Au début, des tensions se sont fait sentir, mais quand les cas de réussite ont commencé à être connus, les tensions ont diminué. Le DBDO s'intéresse surtout à la création d'entreprises plutôt qu'à la négociation d'accords de licence, et ce n'est pas ce que voulait l'université. L'éducation est importante à cet égard.

Résumé des principales leçons retenues

- Il est essentiel d'avoir de bonnes communications avec le client.
- Pour pouvoir se concentrer sur les services importants, il faut un financement de base suffisant.
- Un incubateur aide à imposer une structure/culture aux développeurs, ce qui devrait aider à améliorer le taux de réussite des PME.
- Les incubateurs sont-ils des boucliers artificiels pour les nouvelles entreprises?
- Il est essentiel de trouver le bon gestionnaire pour l'incubateur.
- Les incubateurs sont là pour créer des liens, pas des structures matérielles.
- Dans les incubateurs, la pièce la plus importante est la cuisine; les activités sociales jouent aussi un rôle clé.
- Les incubateurs peuvent servir d'outils pour faciliter le mentorat.
- Les incubateurs devraient être le point de mire de la coordination.
- Il est important d'obtenir des capitaux de l'extérieur de l'entreprise.
- Le réseautage est très important pour les locataires — souvent plus que l'argent.
- Il convient de fixer des objectifs trimestriels pour les clients des incubateurs, et de tenir des réunions de suivi pour faire en sorte que les objectifs soient atteints.
- Certaines organisations, p. ex. les SADC, deviennent des incubateurs sans l'avoir projeté.
- Il faut parfois des locaux, p. ex. pour la biotechnologie. S'il n'y a pas de locaux, les entreprises iront ailleurs.
- Pour éviter les conflits de culture, les locataires doivent être ciblés; le processus de jumelage est important.
- L'accélérateur virtuel peut avoir un plus gros impact que l'incubateur technologique traditionnel.
- L'Inno-Centre a adopté une approche axée sur la technologie plutôt que sur l'entrepreneur.
- Il faut être clair au sujet du moment où il faut investir et du moment où il faut vendre.
- Le type d'incubateur dépend des objectifs.
- Il existe une distinction entre incubation et germination : chacune nécessite une approche différente.
- Il faut des incubateurs virtuels, p. ex. pour fournir un réseau de compétences.
- La conception des incubateurs devrait être souple.
- Les universités doivent être sensibilisées aux risques et aux avantages de la propriété intellectuelle.
- Il faut apprendre à dire « non » lorsque l'idée avancée ne correspond pas aux priorités de l'incubateur.
- Nous avons appris qu'il est beaucoup plus facile d'établir un incubateur virtuel qu'un incubateur matériel. Toutefois, quand il s'agit d'un accélérateur virtuel, il faut sensibiliser les parties intéressées à son rôle.
- Nous devons trouver un moyen de transformer la propriété intellectuelle en argent, p. ex. en technologies de commercialisation.

Pour obtenir plus d'information, prière de communiquer avec :
Neil Ritchie, président
BioMed Management Inc.
1480, rue Carleton
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3H 387
Tél. : (902) 422-7513

6. Plans d'action communautaires

> « Le problème, avec l'innovation, c'est que la plupart des entreprises ne comprennent pas leur stratégie d'innovation. »

Pour clore la conférence, on demande aux participants de se diviser en petits groupes afin de déterminer une mesure importante qui pourrait être prise dans leur collectivité pour aider à jeter un pont entre investisseurs et PME. On leur demande ensuite d'élaborer des plans d'action pour la mise en oeuvre de cette mesure importante.

Cette activité est suivie d'une période de questions avec un groupe de spécialistes composé de Guy Dionne, de Denzil Doyle, de Jack Peterson et de Glenn Stansfield. Voici certains des points soulevés pendant la période de questions.

- Les conseils d'administration et les conseils consultatifs peuvent aider au transfert des connaissances.
- Dans une collectivité, c'est l'agent local de développement économique qui devrait se charger du décloisonnement. La diversification de l'économie est une question importante. La diversification devrait être présente jusqu'au niveau communautaire; il est important que tous travaillent à l'atteinte de cet objectif. (Voir la *Formule gagnante* pour des exemples de décloisonnement.)
- Le PICC a permis d'apprendre beaucoup et les collectivités devraient chercher des moyens de poursuivre le programme chez elles, et ce, de façon autonome.
- Chaque collectivité possède un moteur d'investissement et de technologie. La difficulté, c'est de les faire se rencontrer. Les agents de développement économique devraient étudier la collectivité locale et voir à ce qu'il y ait un dialogue entre les aînés et les jeunes.
- À Niagara, la rigueur du processus de diligence raisonnable a été l'élément clé qui a permis de convaincre les institutions financières d'appuyer les initiatives.
- Le problème, avec l'innovation, c'est que la plupart des entreprises ne comprennent pas leur stratégie d'innovation. On se fait presque toujours avoir avec la stratégie d'importation (p. ex. établir une succursale); les régions peuvent gaspiller beaucoup d'argent à essayer d'attirer des entreprises étrangères. Il vaut peut-être mieux établir sa propre stratégie communautaire, p. ex. PICC.
- Il ne faudrait pas négliger de remettre les vieilles entreprises au goût du jour. Parfois, les collectivités possèdent d'immenses actifs sous-développés qui, avec une gestion appropriée, pourraient être dynamisés et transformés en de nouvelles entreprises rentables.
- Pour ce qui est de trouver un champion : il existe des outils d'analyse de la réceptivité qui incluent des facteurs comme les champions locaux et l'adhésion de la collectivité locale. Toutefois, dans la plupart des cas, l'agent local de développement économique devrait servir d'accélérateur.
- Le succès des services de facilitation de l'investissement vient des propriétaires d'entreprises locales qui sont prêts à devenir des partenaires. En fin de compte, ce sont les gens d'affaires professionnels et les membres de la collectivité qui sont prêts à se joindre aux conseils d'administration et à partager leurs connaissances bénévolement qui font que des programmes de ce genre fonctionnent. Les membres du secteur privé sont nos meilleurs champions.
- Les meilleurs anges investisseurs veulent rester dans des réseaux officieux. Les anges investisseurs devraient peut-être se faire connaître des banquiers, etc. Les anges investisseurs hésitent à échanger leurs pistes et, par conséquent, leur argent et leur savoir-faire avec les autres organisations.
- Il n'existe pas suffisamment de données concernant l'impôt sur les gains en capital au Canada, mais le Canada devrait prendre l'initiative d'éliminer carrément cet impôt pour stimuler l'investissement. Mais alors, par quoi sera-t-il remplacé?

- La recherche de capital de risque peut être un processus très informel; les champions sont souvent très bien connus et les services de facilitation de l'investissement sont seulement des intermédiaires. Il y a de la sensibilisation à faire, mais il arrive souvent que les champions soient connus.
- Nous oublions souvent nos secteurs traditionnels; il y a beaucoup d'investisseurs qui préfèrent investir dans les secteurs traditionnels plutôt que dans la haute technologie parce que c'est plus facile; les risques sont moindres; les produits sont plus faciles à vendre, etc.

Mot de la fin

M. Rob Dunlop, directeur général de la Politique de la petite entreprise à Industrie Canada, met fin à la conférence en remerciant les participants, les conférenciers, les gestionnaires du PICC, les délégués internationaux et l'équipe d'Industrie Canada. Il compare le PICC à un arbre qui grandit et se ramifie, envoyant son message partout au Canada ainsi que dans d'autres pays.

Industrie Canada garde son enthousiasme et tient profondément au PICC et aux résultats du programme qui ont été documentés à la présente conférence. Le programme avait pour objet de mettre à l'essai divers modèles de mobilisation de capitaux d'investissement, et les participants ont fait état de défis importants et dégagé une liste exhaustive de pratiques exemplaires.

La question qui se pose maintenant est la suivante : Que pouvons-nous faire de cette information et comment pouvons-nous la transmettre aux autres Canadiens et aux collectivités intéressées du monde entier? Aider les PME au Canada à croître et à trouver du financement, voilà le défi qu'il reste à relever. Nous devons faire connaître ce qui a bien fonctionné et les difficultés qui subsistent si nous voulons faciliter l'élaboration future de politiques efficaces à l'appui du développement des petites et moyennes entreprises.

M. Dunlop réitère le défi qui a été lancé au début de la conférence : que les participants fassent fond sur ce que le PICC a accompli pour obtenir un succès encore plus grand dans leurs collectivités. Ce ne sont pas toutes les stratégies qui ont fonctionné dans chaque collectivité, mais le réseau mis sur pied par les 22 gestionnaires de projets pilotes constitue l'une des principales réalisations du PICC. M. Dunlop espère que la conférence marquera le début de l'expansion de ce réseau dans les autres collectivités canadiennes et à l'étranger.

M. Dunlop souligne enfin que le programme n'est pas encore terminé. Le processus d'évaluation du PICC devrait être complété en juillet et le gouvernement discutera des résultats du programme. Les participants à la conférence seront informés des décisions dès qu'elles seront connues.

Plan d'investissement communautaire du Canada

Liste des contacts des 22 projets pilotes

MOUNT PEARL

KIRK ENTWISLE
Directeur, Investissement

Mount Pearl CCIP Inc.
860, ch. Topsail
Westbrook Plaza
Mount Pearl (Terre-Neuve) A1N 3J7

Tél. : (709) 748-1149
Téléc. : (709) 748-1150
Courriel : **kentwisle@mtpearl.nf.ca**
Site Web : **http://www.mtpearl.nf.ca**

HALIFAX

STEPHEN DEMPSEY
Vice-président

Greater Halifax Partnership
1969, rue Upper Water, pièce 1301
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7

Tél. : (902) 490-6000
Téléc. : (902) 490-6010
Courriel : **sdempsey@greaterhalifax.com**
Site Web : **http://www.GreaterHalifax.com**

MONCTON

Regional Investment Corporation Inc.
910, rue Main, pièce 104
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G6

Tél. : (506) 855-7778
Téléc. : (506) 855-7772
Courriel : **seamans@nbnet.nb.ca**

FREDERICTON

ROSS MATHERS
Directeur exécutif

Corporation de développement
économique du Grand-Fredericton
570, rue Queen
Fredericton(Nouveau-Brunswick) E3B 6Z6

Tél. : (506) 454-7283 ou (506) 444-4686
Téléc. : (506) 444-4649
Cell.: (506) 461-8567
Courriel : **mathers@gov.nb.ca**

WENDAKE

MARCELLE D'AMOURS

Société de crédit commercial autochtone
(SOCCA)
265, Place Chef Michel-Laveau
Wendake (Québec) G0A 4V0

Tél. : (418) 842-0972
Téléc. : (418) 842-8925
Courriel : **mdamours@socca.qc.ca**
Site Web : **www.socca.qc.ca**

SHAWINIGAN

DIANE BERGERON
Directrice générale par intérim

Fonds de développement économique
LaPrade St-Maurice inc.
812, av. des Cèdres
Shawinigan (Québec) G9N 1P2

Tél. : (819) 537-5107/106/108 (poste 207)
Téléc. : (819) 537-5109
Courriel :**dbergeron@groupeforces.qc.ca**
Site Web : **http://www.groupeforces.qc.ca/**

ST-HYACINTHE

GENEVIÈVE LUSSIER

Groupe d'aide aux industriels maskoutains
800, av. Sainte-Anne, pièce 301
St-Hyacinthe (Québec) J2S 5G7

Tél. : (450) 773-4232 (poste 225)
Téléc. : 450-773-6767
Courriel : **lussierg@**
cld-lesmaskoutains.qc.ca

SHERBROOKE

GUY DIONNE
Commissaire industriel

Société de développement économique de
la région sherbrookoise (S.D.É.R.S.)
Domaine Howard, pavillon 2
1308, boul. de Portland, C.P.1355
Sherbrooke (Québec) J1H 5L9

Tél. : (819) 821-5577
Téléc. : (819) 822-6021
Courriel : **gdionne@sders.com**

THÉRÈSE-DE BLAINVILLE

CHARLES LE BORGNE
Directeur général et commissaire au
développement économique

La Société de développement économique
Thérèse-De Blainville
33, rue Blainville ouest, pièce 200
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 1X1

Tél. : (450) 430-6666 (poste 107)
Téléc. : (450) 430-9652
Courriel : **cleborgne@sodet.com**
Site Web : **http://www.sodet.com**

NORTH BAY

GEORGE PAYNE

BayWay Community Investment
Corporation
510, rue Main est, pièce 204
North Bay (Ontario) P1B 1B8

Tél. : (705) 476-5707
Téléc. : (705) 495-6038
Courriel : **gpayne@onlink.net**
Site Web : **http://baywaycorp.com/**

NIAGARA (ST. CATHARINES)

GLENN STANSFIELD
P.D.G.

The Niagara Enterprise Agency
Niagara Corporate Campus
509, av. Glendale, pièce 302
Niagara-On-The-Lake (Ontario) L0S 1J0

Tél. : (905) 687-8327 ou 1-800-387-4126
Téléc. : (905) 687-8022
Courriel : **gstansfi@neai.com**
Site Web : **http://www.neai.com/neai**

HAMILTON-BURLINGTON

LEANNE ARMSTRONG
Coordonnatrice du projet

Burlington Community Development Corporation (BCDC)
1005, prom. Skyview (entrée sud-est)
Burlington (Ontario) L7P 5B1

Tél. : (905) 319-2548
Téléc. : (905) 319-6208
Courriel : **armstrongl@city.burlington.on.ca**
Site Web : **http://www.advantageburlington.com/** ou **http://www.entredirect.com**

KITCHENER - WATERLOO

PAUL WEBER

Communitech Association Inc.
435, rue King nord, pièce 100
Waterloo (Ontario) N2J 2Z5

Tél. : (519) 888-9944 (poste 26)
Téléc. : (519) 888-7007
Courriel : **paul@communitech.org**

LONDON

RON WEBB

London Venture Group Inc.
380, rue Wellington, pièce 701
London (Ontario) N6A 5B5

Tél. : (519) 661-5870
Téléc. : (519) 661-5331
Courriel : **rwebb@city.london.on.ca**

SARNIA - LAMBTON

JEFF KINSELLA

Sarnia-Lambton Council for Economic Renewal
265, rue Front nord, pièce 107
Sarnia (Ontario) N7T 7X1

Tél. : (519) 332-4261
Téléc. : (519) 332-1686
Courriel : **kinsella@sarnialambton.on.ca**
Site Web : **www.sarnialambton.on.ca**

SAULT STE. MARIE

LEE-ANNE NICHOLSON
Présidente

RAPIDS Community Investment Inc.
C.P. 218
Sault Ste. Marie (Ontario) P6A 5L6

Tél. : (705) 941-9595
Téléc. : (705) 941-9022
Courriel : **leeanne.dell@rapids.on.ca**
Site Web : **www.rapids.on.ca**

SWIFT CURRENT

MELANIE FRIESEN
P.D.G., directrice exécutive

Quest Management Inc.
885, 6e av. nord-est
Swift Current (Saskatchewan)
S9H 2M9

Tél. : (306) 773-4747
Téléc. : (306) 778-6362
Courriel : **quest@t2.net**

MEDICINE HAT

JON CLOSE

The Opportunity Capital Corporation
607, 4e rue sud-est
Medicine Hat (Alberta) T1A 0L1

Tél. : (403) 526-6669 ou (403) 529-6180
Téléc. : (403) 504-2145
Cell.: (403) 504-7566
Courriel : **jclose@telusplanet.net**

CANMORE

RON REMPLE
Directeur exécutif

Canmore Economic Development Authority
#12-801, 8e rue
Canmore (Alberta) T1W 2B3

Tél. : (403) 678-6902
Téléc. : (403) 678-0785
Courriel : **rremple@canmorebusiness.com**

PENTICTON (OKANAGAN)

RAY STRAFEHL
Directeur exécutif

Venture BC
#100-2045, Enterprise Way
Kelowna (Colombie-Britannique)
V1Y 9T5

Tél. : (250) 860-9515
Téléc. : (250) 860-9610
Courriel : **info@venturebec.com**

VICTORIA

BILL COOKE
Coordonnateur du projet

Vancouver Island Advanced Technology Centre (VIATEC)
850, rue Courtney
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 1C4

Tél. : (250) 953-6680
Téléc. : (250) 953-6679
Courriel : **bcooke@viatec.bc.ca**
Site Web : **http://www.viatec.bc.ca**

WHITEHORSE

ELAINE CHAMBERS
Directrice générale

Däna Näye Ventures
409, rue Black
Whitehorse (Yukon) Y1A 2N2

Courriel : **echambers@dananaye.com**