



Juillet 2019

Mise à l'échelle :

Accélérer les entreprises à forte
croissance du Canada

Rapport du conseiller spécial auprès de la ministre de la
Petite Entreprise et de la Promotion des exportations

REMERCIEMENTS PARTICULIERS :

Jessica Thomson
coordonnatrice du contenu numérique et du
marketing

Drew Shannon, graphiste

Lindsay Smail, conceptrice

Katherine Harding, Pascal Boisvert, Jean Claude
Ah-Teck et Chris Lalonde, traducteurs

Aleksandra Szaflarska, réviseuse

*La production de ce rapport a été appuyée par le ministère de
l'Innovation, des Sciences et du Développement économique du
Canada.*


Les opinions et les interprétations qui figurent dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. La reproduction de ce rapport à des fins non commerciales ou pédagogiques est permise, exception faite des revues scientifiques ou professionnelles. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez transmettre un courriel à brookfield.institute@ryerson.ca.




L'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat (BII+E) est un établissement de politiques indépendant et non partisan, fièrement logé dans l'Université Ryerson. Au sein de cet institut, nous sommes voués à bâtir un Canada prospère où tout le monde a la possibilité de prospérer grâce à une économie inclusive et résiliente. L'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat génère des renseignements judicieux clairvoyants et stimule de nouvelles façons de penser pour faire avancer les politiques réalistes en matière d'innovation au Canada.

ISBN: 978-1-77417-001-4

Pour en savoir plus, visitez le site Web de l'organisme à l'adresse : brookfieldinstitute.ca

 [/BrookfieldIIE](https://www.facebook.com/BrookfieldIIE)

 [@BrookfieldIIE](https://twitter.com/BrookfieldIIE)

 [The Brookfield Institute for
Innovation + Entrepreneurship](https://www.linkedin.com/company/brookfield-institute-for-innovation-and-entrepreneurship)

20 Dundas St. W, Suite 921
Toronto, ON M5G 2C2



AUTEUR

SHELDON LEVY

Conseiller spécial auprès
de l'honorable Mary
Ng, ministre de la Petite
Entreprise et de la Promotion
des exportations



M. Levy est, depuis longtemps, un champion de l'innovation et un bâtisseur expérimenté d'écosystèmes de démarrage. Plus récemment, M. Levy a été nommé conseiller spécial pour l'expansion des petites et moyennes entreprises (PME). Il est l'un des fondateurs du Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship (Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat), dont il est maintenant président du conseil consultatif. Il siège également au Conseil de direction de Scale Up Ventures Inc., qui investit dans de jeunes entreprises prometteuses pour leur permettre de croître et d'élargir leurs marchés à l'échelle mondiale.

Avant d'occuper son poste actuel, M. Levy était sous-ministre au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle de l'Ontario, de 2015 à 2017. Entre 2005 et 2015, il était président et vice-chancelier de l'Université Ryerson, où il a lancé des initiatives visant à favoriser l'innovation étudiante, notamment la Zone des médias numériques (DMZ), un incubateur destiné aux entrepreneurs étudiants qui est, depuis, devenu un succès international. Il est également conseillé auprès de Ryerson Futures Inc. (qu'il a d'ailleurs fondé), un accélérateur d'entreprises qui a exporté le concept DMZ à divers endroits, comme le Vietnam et de Mumbai.

M. Levy a occupé plusieurs postes, y compris ceux de président du Collège Sheridan, de vice-président des finances et de la stratégie de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario, de vice-président des relations avec le gouvernement et les institutions de l'Université de Toronto et de vice-président des affaires institutionnelles de l'Université York.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS PARTICULIERS :

Le conseiller spécial tient à remercier toutes les personnes et les entreprises ainsi que tous les organismes qui ont donné de leur temps et apporté leur concours au présent rapport. Il tient à remercier tout particulièrement la ministre Mary Ng, qui a été le fer de lance de cette initiative, les nombreux ministères et les fonctionnaires au sein du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique qui ont fait part de leurs renseignements judicieux à l'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat pour leurs connaissances et leur expertise en matière de recherche sur le terrain, à Matthew King et Stewart Beck pour leurs sages conseils et leurs observations judicieuses et tout particulièrement à tous les innovateurs et les entrepreneurs ainsi que toutes les équipes de direction d'entreprise, qui ont pris le temps de nous communiquer leurs perspectives, leurs préoccupations et leurs solutions aux défis de la mise à l'échelle — et pour leur volonté de voir le Canada réussir dans l'économie de l'innovation mondiale.

CONTRIBUTEURS :

Sean Mullin
directeur administratif

Heather Russek
directrice des politiques de l'innovation

Jesse Darling
responsable des politiques de l'innovation

Nisa Mali
analyste principale des politiques

Ollie Sheldrick
chercheur principal

TABLE OF CONTENTS

Lettre du conseiller spécial	1	3.0 Les résultats et les observations	17
Résumé	3	3.1 Les personnes talentueuses	18
1.0 Introduction	6	3.2 Les pénuries de travailleurs spécialisés : compétences techniques et créatives	20
1.1 Une économie mondiale en évolution rapide	6	3.2 L'accès au capital	26
1.2 Nouvelles préoccupations : passer des entreprises en démarrage aux entreprises en accroissement d'échelle	7	3.3 L'accès au marché	34
1.3 Le programme d'innovation du Canada et la stratégie « À nous le podium »	9	3.4 Les mesures incitatives et de soutien gouvernementales	40
1.4 La méthodologie	10	4.0 Les recommandations	45
2.0 Les entreprises en accroissement d'échelle et le Canada	13	5.0 Conclusion	54
2.1 Les moteurs de la croissance économique : raisons pour lesquelles les entreprises en accroissement d'échelle sont importantes	13		
2.2 Les entreprises en accroissement d'échelle du Canada : Comment le Canada s'en sort-il?	14		
		Annexe A : Caractéristiques des entreprises	56
		Annexe B : Bibliographie	58

LETTRE DU CONSEILLER SPÉCIAL

Juillet 2019

L'honorable Mary F. Y. Ng
Députée de Markham—Thornhill
Ministre de la Petite Entreprise et de la Promotion
des exportations
Édifice C.D.-Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Madame la Ministre,

Il y environ six mois, vous m'avez confié la tâche d'identifier les entreprises canadiennes qui effectuent une mise à l'échelle, d'aller à leur rencontre et de leur demander ce que le gouvernement peut faire pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel. Après plus de 100 entrevues, cette tâche est terminée et je suis heureux de vous présenter ce rapport sur la façon d'aider les entreprises les plus prometteuses du Canada à accroître leurs activités et à mettre toutes les chances de leur côté pour qu'elles deviennent des chefs de file à l'échelle mondiale.

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement du Canada et le secteur privé canadien ont réalisé d'énormes progrès dans l'établissement d'un écosystème robuste pour les entreprises en démarrage d'un océan à l'autre. Il existe maintenant partout au pays des incubateurs voués au démarrage d'entreprises, des programmes de mentorat pour leur offrir des conseils stratégiques, juridiques et financiers et des mises de fonds de capital-risque pour financer leurs premiers stades de développement.

Des efforts exceptionnels ont été déployés et ils portent maintenant fruit sous la forme d'entreprises prometteuses prêtes à franchir la prochaine étape en matière d'innovation, d'exploitation et de croissance. Si elles réussissent, ces entreprises pourraient contribuer à la réussite du Canada dans l'économie numérique mondiale et assurer sa prospérité pendant des décennies à venir.

Cependant, il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'une progression linéaire. Chaque année, seul un petit nombre des entreprises en démarrage canadiennes réussissent à trouver leur place parmi les acteurs mondiaux en vue de devenir des entreprises dominantes de leur secteur d'activité. Et lorsqu'elles atteignent ce stade de leur évolution, leurs besoins changent considérablement. Elles doivent veiller à la protection de leur propriété intellectuelle, apprendre à faire des affaires dans de nombreux pays du monde entier et réussir à faire face à la concurrence mondiale—et elles ont besoin d'un investissement financier considérable pour y arriver.

Plus important encore, elles doivent embaucher beaucoup de personnes talentueuses pour les aider à atteindre leur plein potentiel et gérer leur croissance. Les entreprises en accroissement d'échelle sont le moteur de l'emploi pour l'économie de l'innovation et un facteur clé de la croissance de la classe moyenne. Notre objectif doit être d'aider ces entreprises à croître au point où elles deviennent des entreprises d'envergure mondiale. Pour ce faire, le gouvernement doit mettre l'accent sur des politiques visant les besoins particuliers des entreprises en pleine croissance pour assurer qu'elles disposent du genre de soutien dont elles ont besoin.

Ce rapport est le résultat de plus de 100 entrevues menées auprès d'entreprises et d'experts

travaillant au sein du gouvernement et en dehors de celui-ci, et il reflète la perspective des entrepreneurs dynamiques du Canada. Ce rapport a pour objectif de venir en aide au gouvernement en lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension des défis auxquels sont confrontées les entreprises en pleine progression et en lui proposant des solutions en matière de politiques qui pourraient être mises en place pour aider ces entreprises. Le gouvernement devrait avoir pour objectif de permettre au Canada de bénéficier des résultats de ses investissements dans les entreprises en démarrage en offrant un soutien à celles qui sont prêtes à croître.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement **fédéral devra favoriser et encourager une approche de type « Équipe Canada »** pour permettre à ces entreprises de réussir. Les gouvernements **provinciaux, territoriaux et municipaux** ainsi que les institutions du secteur public et privé, des banques et universités aux collèges et hôpitaux en passant par les entreprises de télécommunications, doivent comprendre le rôle qu'ils ont à jouer et la responsabilité qui leur est confiée pour faire en sorte que ces entreprises canadiennes prometteuses aient les meilleures chances possible de croître ici au Canada. Plutôt que de demander à ces entreprises de faire toutes les démarches, nos institutions devraient les inviter à participer à leurs réseaux de soutien. Il s'agit là d'un thème récurrent parmi ceux avec qui j'ai parlé. En outre, les gouvernements et les institutions doivent également soutenir ces entreprises en étant leurs clients : les grands acheteurs doivent être constamment à l'affût de nouvelles technologies et être les premiers à utiliser des technologies novatrices.

Les efforts visant à aider les entreprises à atteindre leur plein potentiel doivent être entrepris à l'échelle nationale et avoir pour objectif de renforcer la compétitivité et la prospérité du Canada dans une économie mondiale en constante évolution. **La tâche est semblable à celle d'une mission commerciale, mais dont le travail le plus important sera effectué ici au pays. Pour réussir**, il faudra que les gouvernements tiennent compte des circonstances particulières de chaque entreprise

en accroissement d'échelle et lui fournissent un soutien ciblé. Bien que les entreprises en démarrage se comptent par milliers chaque année, seule une fraction d'entre elles ont la chance de croître à l'échelle internationale. Plus grandes et plus complexes, elles œuvrent souvent dans un secteur bien particulier et elles font toutes face à des défis très spécifiques. En conséquence, pour offrir un soutien aux entreprises en croissance, il faudra mettre en œuvre des interventions plus ciblées conçues pour les aider à faire face à leur situation particulière.

Il est important de reconnaître que les défis auxquels font face ces entreprises ne peuvent pas et ne doivent pas être résolus au moyen de politiques publiques. Il s'agit d'entrepreneurs du secteur privé qui font croître leurs affaires et leur réussite ne dépend pas des décideurs politiques. L'analyse et les recommandations présentées dans ce rapport tiennent compte de ce fait et il évite de présenter toute politique dont la « portée est excessive ».

Toutefois, le gouvernement se doit de jouer un rôle positif là où il le peut. La question de savoir comment appuyer au mieux les entreprises en accroissement d'échelle les plus prometteuses n'est pas propre à notre pays. D'autres pays tentent de résoudre le même problème. Les entrepreneurs avec lesquels j'ai parlé sont fiers d'être Canadiens. Ils veulent que leur entreprise croisse ici au Canada et ils souhaitent contribuer à la prospérité durable de leur pays et de leurs communautés. Ils attendent impatientement qu'un partenaire gouvernemental leur offre le genre de soutien dont ils ont besoin. J'espère que ce rapport permettra de jeter les bases qui permettront de continuer à développer ce partenariat.

Salutations sincères,



Sheldon Levy
conseiller spécial

Les fondements de l'économie mondiale d'aujourd'hui évoluent rapidement. Les composantes traditionnelles de la croissance économique se trouvent supplantées par l'apparition de nouveaux marchés et de nouveaux modèles commerciaux basés principalement sur des actifs incorporels. Pour les fondateurs et les dirigeants d'entreprises en démarrage, cette mutation du paysage économique a des répercussions extrêmement importantes sur la façon dont les entreprises peuvent croître et faire concurrence sur le marché mondial. Ces nouvelles dynamiques de marché signifient qu'il n'a jamais été aussi difficile pour ces entreprises de croître, mais elles signifient également que les avantages potentiels n'ont jamais été aussi importants.

Ces dernières années, nous avons constaté un déplacement du point de mire des entreprises en démarrage vers les entreprises en accroissement d'échelle. Partout dans le monde, les économistes et les décideurs politiques reconnaissent que les entreprises en accroissement d'échelle— autrement dit celles qui progressent rapidement— contribuent de façon disproportionnée aux indicateurs économiques clés, comme la croissance économique, la création d'emplois, la création de richesse, la croissance de la productivité et la compétitivité nationale.

Le Canada participe judicieusement à cette tendance générale. Les investissements précédents effectués pour soutenir et développer les entreprises en démarrage canadiennes permettent maintenant au Canada de relever le prochain défi : le développement d'un écosystème dynamique pour soutenir nos entreprises en accroissement d'échelle et favoriser leur réussite.

Cependant, avec ce changement, on se rend compte que les besoins en matière de politiques des entreprises en accroissement d'échelle sont particuliers : **les obstacles et les défis auxquels sont confrontées nos entreprises en accroissement d'échelle sont différents de ceux auxquels sont confrontées les entreprises en démarrage et les grandes entreprises canadiennes.**

Face à cela, la stratégie du gouvernement du Canada en matière d'innovation et de compétences comprend maintenant un soutien ciblé destiné aux entreprises en accroissement d'échelle. D'autres paliers de gouvernement et d'autres organismes favorisant l'innovation mettent également de plus en plus l'accent sur le soutien des entreprises canadiennes en accroissement d'échelle. Collectivement, ces mesures constituent une base solide pour faire face à la prochaine série de défis

auxquels seront confrontées nos entreprises à forte croissance. Cela dit, bien que d'importants progrès aient été réalisés, il reste beaucoup à faire pour aider ces entreprises canadiennes.

Au cours des six derniers mois, le conseiller spécial et son équipe ont interpellé et consulté des fondateurs, des dirigeants commerciaux, des fournisseurs de services, des experts en écosystèmes et des experts en politique du Canada pour recueillir des renseignements sur les obstacles auxquels font face les entreprises en accroissement d'échelle au cours de leur cheminement et sur l'expérience de ces entreprises quant à leur accès à des services aux entreprises, à du soutien et à du financement..

LES RÉSULTATS ET LES CONCLUSIONS

Les principaux obstacles et défis auxquels font face les entreprises en accroissement d'échelle au Canada peuvent être colligés et regroupés en quatre grandes catégories.

Le personnel talentueux : la disponibilité d'employés, de cadres et de dirigeants talentueux est ressortie comme le principal enjeu dans toutes nos interactions avec les entreprises et les experts en écosystèmes. Nous avons appris qu'il existe des défis d'envergure en ce qui concerne l'embauche et la rétention de cadres supérieurs, de cadres techniques supérieurs et de personnes créatives et expérimentées, y compris d'employés de talent des services du marketing et de la vente. Les entreprises en accroissement d'échelle font concurrence aux grandes entreprises multinationales et nationales pour mettre la main sur les personnes les plus talentueuses et les pénuries de talents qui existent dans le cas de certains postes et de certaines compétences clés ont pour conséquence de faire augmenter les salaires et d'encourager le chipage des employés par la concurrence. En dépit des améliorations récentes, un certain nombre d'entreprises ont exprimé leur frustration en ce qui a trait aux processus d'embauche de personnes talentueuses à l'échelle internationale, ce qui pourrait refléter un manque d'utilisation ou de connaissance des programmes disponibles.

L'accès au capital : l'accès au capital est un élément crucial de la réussite des entreprises à forte croissance. La disponibilité du capital de croissance représente l'un des domaines où le Canada risque de prendre du retard. La croissance d'une entreprise qui en est aux dernières étapes de ses activités dépend souvent de la disponibilité de montants importants de capital-risque (plus de 100 millions \$). Bien que le marché du capital-risque ait connu une forte croissance au cours des dernières années, les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes peinent à accéder à plus de capital. Cela comprend également les instruments financiers, comme le financement par emprunt. Les experts financiers que nous avons interrogés nous ont fait part de leurs préoccupations à l'égard du financement par emprunt pour des actifs incorporels. Les entreprises nous ont parlé de leurs frustrations quant à la valorisation de leur propriété intellectuelle par les banques et les institutions financières canadiennes. En outre, nous avons découvert qu'il existe tout un ensemble d'enjeux susceptibles de limiter la croissance des entreprises, ce qui crée des conditions où les fondateurs canadiens optent pour une sortie prématurée du marché. Cela résulte en partie de l'accès limité qu'ils ont à des instruments financiers matures, complexes et divers, ce qui pourrait expliquer pourquoi ils ne s'efforcent pas de maintenir en activité une entreprise en accroissement d'échelle.

L'accès aux marchés : l'une des grandes priorités des entreprises à forte croissance est de trouver de nouvelles façons de vendre leurs biens et services et d'attirer de nouveaux clients, tout en conservant leurs clients actuels. Les entreprises interrogées ont déclaré qu'elles souhaitaient compter le gouvernement parmi leurs clients, mais qu'elles trouvaient que le processus d'approvisionnement et de production de rapports était trop complexe, coûteux et fastidieux. Malgré certaines améliorations, le processus d'approvisionnement demeure cloisonné et démesurément transactionnel, plutôt que d'offrir des occasions stratégiques aux entreprises en accroissement d'échelle au Canada. Les entreprises ont également souligné le besoin de réduire les obstacles réglementaires liés à la mise en marché de nouveaux produits. Enfin, bien que plusieurs

entreprises en accroissement d'échelle aient déjà commencé à vendre à l'étranger, nous avons découvert certains éléments susceptibles de stimuler les ventes internationales.

Les soutiens et les incitatifs gouvernementaux : enfin, le soutien du gouvernement—soit au moyen de subventions, d'incitations ou de moyens non financiers—peut représenter un élément important de la croissance d'une entreprise. En règle générale, les entreprises ont indiqué que le gouvernement semblait ne pas toujours bien comprendre les besoins des entrepreneurs. Cela est particulièrement vrai dans le cas des entrepreneurs qui travaillent dans des secteurs émergents et selon des modèles d'affaires qui sont nouveaux et innovants. Les entreprises ont exprimé leurs inquiétudes quant à la complexité et au fardeau des facteurs réglementaires relativement à leur accès aux programmes gouvernementaux. De plus, pour obtenir un résultat maximal, le soutien offert aux entreprises en accroissement d'échelle doit être axé sur un petit nombre d'entreprises à fort potentiel, avec un niveau de soutien qui va en s'accroissant..

LES RECOMMANDATIONS

Pour faire face à ces obstacles, nous proposons quatre recommandations générales pour examen par le gouvernement fédéral.

Recommandation 1 : Élaborer une stratégie globale « À nous le podium » pour soutenir les entreprises en accroissement d'échelle au Canada. Le gouvernement canadien devrait accorder un soutien prioritaire à certains secteurs et à certaines entreprises à fort potentiel qui pourraient devenir les entreprises bien implantées de demain.

Recommandation 2 : Élargir l'offre relativement aux personnes talentueuses canadiennes aux entreprises en accroissement d'échelle. Cette mesure devrait favoriser le perfectionnement des employés cadres expérimentés et la hausse de l'attrait auprès de personnes talentueuses à l'échelle internationale en plus de veiller à ce que les programmes de formation soutiennent

adéquatement les entreprises en accroissement d'échelle.

Recommandation 3 : Élargir l'offre relativement au capital de croissance aux entreprises qui en sont aux dernières étapes de leurs activités ainsi que le financement des actifs incorporels. Cela pourrait prendre la forme de l'établissement de mesures incitatives pour la création de grandes entreprises de capital-risque spécialisées en entreprises qui en sont aux étapes ultérieures et du positionnement de la Banque de développement du Canada (BDC) en tant que chef de file dans la lutte contre la défaillance du marché face au financement des actifs incorporels.

Recommandation 4 : Favoriser l'accès et le développement de marchés qui soutiennent les accroissements d'échelle. Cela comprend l'offre d'un soutien à la création de marchés intérieurs consolidés, l'accroissement de la souplesse du processus réglementaire et la facilitation de l'accès aux marchés internationaux.

Le Canada abrite plusieurs entreprises à forte croissance prometteuses qui sont sur le point d'entrer sur la scène mondiale. Ces entreprises en accroissement d'échelle sont animées par une volonté de réussir et de créer des modèles de réussite canadiens. Ces entreprises ont néanmoins besoin de l'appui du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux ainsi que de l'aide d'autres acteurs de l'écosystème, y compris des établissements d'enseignement postsecondaire et des institutions financières afin de libérer leur plein potentiel.

La prospérité économique du Canada et son avenir dépendent de ces entreprises de premier plan. Elles représentent notre protection contre une économie perturbatrice et en constante évolution ainsi qu'une source vitale d'emplois actuels et futurs et de croissance économique. Le Canada doit se forger un chemin qui soutient les entreprises en accroissement d'échelle et leur permet d'atteindre leur plein potentiel.

Nous sommes convaincus que le Canada a tout ce dont il a besoin pour y parvenir.

1.0 INTRODUCTION

1.1 UNE ÉCONOMIE MONDIALE EN ÉVOLUTION RAPIDE

Les fondements de l'économie mondiale d'aujourd'hui évoluent rapidement. Les composantes traditionnelles de la croissance économique—investir dans la machinerie et l'équipement, construire des installations de fabrication et de production, optimiser la chaîne matérielle des approvisionnements et expédier des produits vers divers marchés—sont supplantées par l'apparition de nouveaux marchés et modèles d'affaires.

Les principales composantes de cette nouvelle économie sont des actifs incorporels qui génèrent de la valeur, mais qui n'ont pas une forme physique : des idées qui ne s'arrêtent pas aux frontières physiques; des produits ou des services numériques dont les coûts marginaux sont nuls (ou très faibles); des logiciels qui permettent d'automatiser certains processus, voire toutes les opérations commerciales; des marques mondialement reconnues ainsi qu'une conception attrayante et intuitive qui permet d'attirer et de fidéliser les clients ([Wolf, 2017](#); [Haskel et Westlake, 2017](#)).

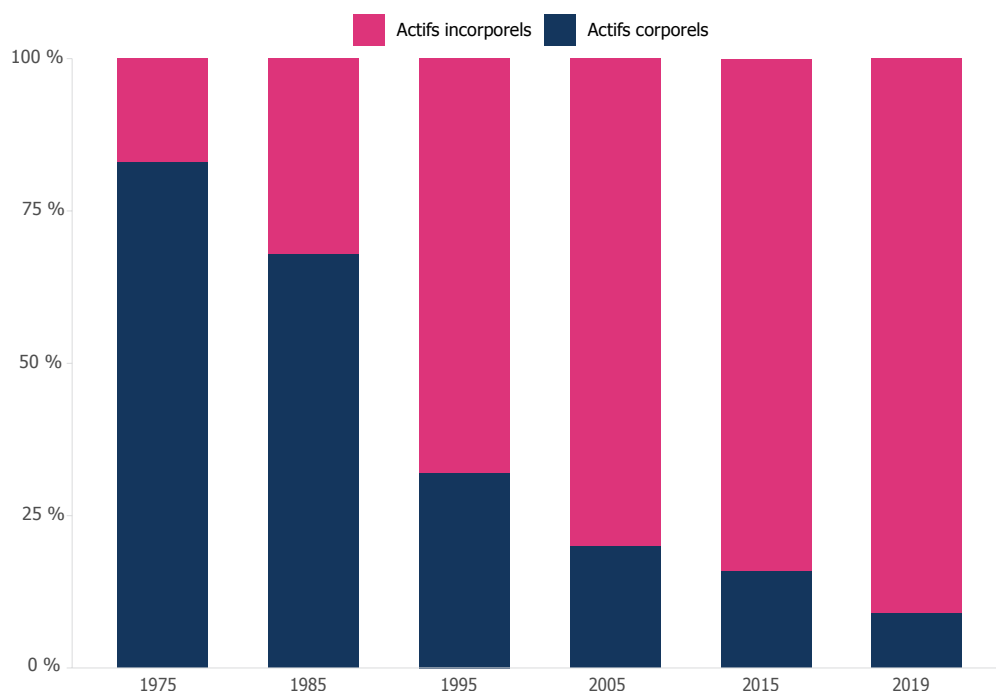
Dans ce nouveau monde, les idées, l'ingéniosité et le talent l'emportent. Les entreprises—et les pays—qui comprennent comment créer, protéger et commercialiser ces actifs ont des chances d'en tirer d'importants bénéfices. À l'inverse, dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, les entreprises et les pays qui ne parviennent pas à reconnaître et à réagir à cette évolution sont susceptibles de stagner et d'accumuler un retard.

Ce changement est particulièrement marquant dans les bilans des entreprises les plus performantes du monde. Sur l'indice S&P 500, qui représente le mieux le marché boursier américain, les actifs incorporels qui ne représentaient que 17 % des actifs d'une entreprise il y a 40 ans représentent maintenant 85 % de ses actifs ([Asselin et Speer, 2019](#)).

Pour les fondateurs et les dirigeants d'entreprises en démarrage, cette mutation du paysage économique a des répercussions extrêmement importantes sur la façon dont les entreprises peuvent croître et faire concurrence sur le marché mondial.

- + Cela signifie que plusieurs nouveaux marchés sont intrinsèquement mondiaux. En effet, l'absence de biens ou de services physiques signifie que les frontières géographiques ont moins d'importance et que les entreprises peuvent vendre à l'échelle internationale dès le départ.
- + Ce changement du paysage économique contribue à la montée des marchés où « le gagnant emporte tout », à savoir des marchés où l'accroissement d'échelle, les effets de réseau et le fait d'avoir une longueur d'avance peuvent faire toute la différence entre s'imposer comme l'une des grandes puissances ou perdre toute pertinence ([Barwise, 2018](#)).
- + Ce changement signifie que la technologie, notamment l'ensemble des technologies

Graphique 1: Croissance de l'économie intangible



Remarque : Proportion de la valeur marchande de l'indice S&P 500 composée d'actifs corporels et incorporels 1975-2019.

Source : Forum des politiques publiques : « Une nouvelle étoile polaire : la compétitivité canadienne à l'ère de l'économie immatérielle » (2019)

Carte reproduite de Forum des politiques publiques : « Une nouvelle étoile polaire : la compétitivité canadienne à l'ère de l'économie immatérielle » (2019)

numériques, y compris les logiciels, le matériel informatique à bas prix, la mise en réseau et l'intelligence artificielle (IA), représente un avantage concurrentiel pour *tous* les secteurs, et non seulement le secteur technologique ([Andressen, 2011](#)).

- + Enfin, ce changement signifie que les bénéfices potentiels sont si importants qu'une nouvelle approche en matière d'hyper croissance a vu le jour. Il s'agit du « blitzscaling » (ou l'art de grandir vite) qui met à tout prix la priorité sur la taille et l'accroissement d'échelle ([Sullivan, 2016](#)).

Ensemble, ces nouvelles dynamiques du marché signifient qu'il n'a jamais été aussi difficile pour ces entreprises de croître, mais elles signifient également que les avantages potentiels n'ont jamais été aussi importants pour les fondateurs, les employés et les nations.

1.2 NOUVELLES PRÉOCCUPATIONS : PASSER DES ENTREPRISES EN DÉMARRAGE AUX ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

Au cours des deux dernières décennies, l'offre d'un soutien aux entreprises en démarrage (et aux entrepreneurs en général) a constitué une tendance importante à l'échelle mondiale. Certains pays ont constaté les avantages liés au fait de soutenir la création et la croissance de nouvelles entreprises, car celles-ci contribuent à la croissance économique, à l'innovation, à la compétitivité et à la création d'emplois ([Archambault et Song, 2018](#)). Le fait de faciliter la croissance d'entreprises nationales permet également de se prémunir contre la perturbation des économies nationales par les grandes entreprises multinationales. Par conséquent, des efforts et des ressources considérables ont été consacrés à soutenir les entreprises en démarrage et à la construction

d'écosystèmes de démarrage partout dans le monde. De ce fait, une attention particulière a été accordée au développement d'un ensemble de politiques sous-jacentes vouées au soutien des entreprises en démarrage et des entrepreneurs.

Ces dernières années, on constate qu'une réorientation est survenue en faveur d'une nouvelle catégorie d'entreprises, à savoir les entreprises à forte croissance, également connues sous le nom « d'entreprises en accroissement d'échelle ». Les données montrent que ces entreprises contribuent de façon disproportionnée à la création d'emplois et à la croissance économique, tout en soutenant la hausse de la productivité, l'adoption de nouvelles technologies et l'innovation (OCDE, 2018d). En effet, les avantages et les effets indirects découlant du fait d'investir dans un écosystème robuste voué aux entreprises en démarrage commencent à émerger et l'on constate qu'un petit nombre d'entreprises prometteuses passent à la phase de mise à l'échelle (Plante, et coll., 2018).

Le Canada participe judicieusement à cette tendance générale. D'importants investissements de la part du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux dans le développement et le soutien de l'écosystème des entreprises en démarrage au Canada, ainsi que des investissements de la part des secteurs publics, privés et sans but lucratif ont joué un rôle crucial dans la construction d'un écosystème pour les entreprises en démarrage qui offre d'importants avantages. Ces investissements ont permis au Canada d'atteindre un point d'inflexion critique : un écosystème robuste et dynamique destiné aux entreprises en démarrage qui voit naître de nouvelles entreprises chaque année. En outre, ces investissements réalisés il y a plusieurs années ont contribué à la création d'un groupe d'entreprises en démarrage qui percent maintenant sur le marché et qui permettent la création de la catégorie des entreprises en accroissement d'échelle d'aujourd'hui.

L'avantage dont bénéficie le Canada en ce qui concerne la construction d'un écosystème pour soutenir et développer les entreprises en démarrage canadiennes lui permet maintenant

de s'attaquer au défi suivant : le développement d'un écosystème dynamique pour soutenir nos entreprises en accroissement d'échelle et favoriser leur réussite. Et, bien que d'importants progrès aient été réalisés, il reste beaucoup à faire pour aider les entreprises en accroissement d'échelle du Canada. **Les obstacles et les défis auxquels sont confrontées ces entreprises sont différents de ceux auxquels sont confrontées les entreprises en démarrage et les grandes entreprises canadiennes.** Il est essentiel de bien cerner et comprendre les besoins des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes si l'on souhaite libérer le potentiel économique de nos entreprises à forte croissance les plus prometteuses.

Il est important de noter que cela ne signifie pas que les entreprises en démarrage ne sont plus pertinentes ni que le Canada devrait réduire le soutien qu'il leur offre. Au contraire, cela signifie que les politiques existantes qui réussissent devraient demeurer en place et que l'élaboration de politiques devrait chercher des façons inusitées d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle. L'économie canadienne fait face à une nouvelle série de défis et d'occasions, et cela requiert un ensemble inédit de solutions. Il est logique que les décideurs se concentrent sur la meilleure façon d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle.

Ainsi, ce rapport mettra l'accent sur le fait d'essayer de découvrir la nature même de ces défis et, lorsque cela est possible, de formuler des recommandations. Pour obtenir un aperçu des obstacles auxquels font face les entreprises en accroissement d'échelle, nous avons basé nos recherches sur les expériences vécues par des fondateurs, des PDG et des cadres supérieurs canadiens. Cette approche nous permet de diagnostiquer l'ensemble des défis particuliers auxquels sont confrontées les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes qui cherchent à atteindre leur plein potentiel. À l'inverse, le présent rapport ne cherche pas à traiter de questions plus larges, comme l'offre d'un soutien aux entreprises en démarrage ni la politique économique globale.

Nous reconnaissons que ce rapport ne marquera pas la fin du discours sur la façon d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle au Canada. Au contraire, nous espérons que nos constatations entraîneront de meilleurs résultats et qu'elles feront évoluer notre compréhension collective de la meilleure façon d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle au Canada. Nous saluons également les efforts réalisés par ceux qui ont étudié la façon d'appuyer les entreprises en démarrage et en accroissement d'échelle avant nous. Nous leur sommes très reconnaissants. Notre travail n'aurait pas été possible sans cette base solide.

Enfin, il est important de reconnaître le rôle plutôt limité qu'ont joué la politique publique et le gouvernement en vue de soutenir les entreprises en accroissement d'échelle. Pour commencer, il faut noter que, à l'image des entreprises en démarrage, la grande majorité des facteurs qui influent sur la santé des entreprises en accroissement d'échelle ne dépendent pas des gouvernements. Les entrepreneurs infatigables du Canada et leurs équipes talentueuses sont les principaux facteurs de réussite de nos entreprises en démarrage et en accroissement d'échelle. Cela dit, une politique publique qui tient compte des expériences vécues par les entrepreneurs est essentielle à la création des conditions sous-jacentes nécessaires à la prospérité de ces entreprises. Cet équilibre représente la clé de la réussite du Canada dans ce domaine à l'avenir.

1.3 LE PROGRAMME D'INNOVATION DU CANADA ET LA STRATÉGIE « À NOUS LE PODIUM »

Le Canada a réalisé d'importants progrès en favorisant les entreprises en accroissement d'échelle grâce à des politiques et des programmes qui soutiennent leur croissance. Ces politiques et programmes sont un élément clé de la stratégie du gouvernement canadien visant l'innovation et le perfectionnement des compétences et ils figurent d'ailleurs parmi les piliers de la récente publication intitulée « Bâtir une société innovante ». Le budget fédéral de 2017 s'est engagé à « doubler le nombre

d'entreprises à forte croissance au Canada [...] en le faisant passer de 14 000 entreprises à 28 000 entreprises d'ici 2025 » ([gouvernement du Canada, 2017b](#)).

Ces dernières années, le gouvernement fédéral a mis sur pied plusieurs initiatives visant à aider les entreprises en accroissement d'échelle, y compris le Fonds d'investissement stratégique (FIS), le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), des Organismes de développement régional (ODR), la Banque de développement du Canada (BDC), l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR) et le Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental. En outre, le gouvernement du Canada a fait preuve d'initiative pour aider les entreprises canadiennes à accéder à de nouveaux marchés grâce au programme Solutions innovatrices Canada et au soutien accru du Service des délégués commerciaux du Canada (SDC) et d'Exportation et développement Canada (EDC).

En outre, les six dernières Tables sectorielles de stratégies économiques organisées par le gouvernement fédéral ont également conclu qu'il était essentiel de mettre l'accent sur les entreprises en accroissement d'échelle. Ce rapport publié en 2018 préconisait l'adoption d'une stratégie « À nous le podium », en faisant valoir qu'il était essentiel pour la prospérité du Canada de mettre l'accent sur l'offre d'un soutien à un petit nombre d'entreprises à fort potentiel ([Gouvernement du Canada, 2018c](#)).

Enfin, au-delà du gouvernement fédéral, d'autres paliers de gouvernement et d'autres organismes favorisant l'innovation mettent également de plus en plus l'accent sur le soutien des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes. Collectivement, ces mesures constituent une base solide pour faire face à la prochaine série de défis auxquels seront confrontées nos entreprises à forte croissance.

UN NOUVEAU RÉSEAU POUR LA CROISSANCE ET L'INNOVATION À L'APPUI DES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE EN ONTARIO

Le 16 avril 2019, M. Bains, ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, a annoncé un partenariat entre trois des plus grands centres d'innovation de l'Ontario : MaRS, Communitech et Invest Ottawa. Le nouveau partenariat, appuyé par un investissement du gouvernement fédéral de 52,4 millions \$, regroupera ses ressources pour aider les 30 entreprises en accroissement d'échelle les plus prometteuses de l'Ontario à atteindre des revenus de plus de 100 millions \$ d'ici 2024 (Bureau du Premier ministre, 2019).

1.4 LA MÉTHODOLOGIE

Ce projet avait pour objectif de comprendre les défis et les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes et, le cas échéant, d'élaborer des recommandations pour les surmonter.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons entrepris une démarche qui met l'accent sur les connaissances et les expériences des entrepreneurs canadiens axés sur l'accroissement d'échelle et nous avons mené plusieurs entrevues avec des fondateurs, des cadres supérieurs et des experts de ces écosystèmes. Nous avons ensuite complété ces informations avec des analyses documentaires, des analyses de données et des séances d'information avec des représentants du gouvernement et de divers organismes.

Dans son ensemble, le projet a comporté quatre phases :

- + **Phase 1** : Sensibilisation des intervenants et entrevues avec des experts, y compris une analyse documentaire

- + **Phase 2** : Entrevues approfondies avec certaines entreprises en accroissement d'échelle
- + **Phase 3** : Synthèse et analyse
- + **Phase 4** : Élaboration de recommandations

Remarque : Bien que ces phases se soient largement déroulées de façon chronologique, dans de nombreux cas, elles se sont chevauchées. Par exemple, la sensibilisation des parties prenantes et les entrevues se sont poursuivies tout au long de la période de travail.

L'écosystème canadien des entreprises en accroissement d'échelle est complexe et il a souvent fallu avoir recours à notre jugement pour évaluer ce qu'il fallait inclure et mettre en évidence. Tout au long de ce processus, il était important de trouver le bon équilibre entre les propos et les perspectives des différentes entreprises en examinant leur contexte particulier, en vérifiant les faits et en recueillant des informations de base. Les conclusions de ce rapport reflètent une combinaison de points de vue reçus des différentes entreprises et des différents experts de cet écosystème ainsi que le bon jugement et l'évaluation du conseiller spécial.

Sensibilisation et collecte d'information

Pour générer les principales conclusions et donner un aperçu des obstacles auxquels sont confrontées les entreprises en accroissement d'échelle sur leur parcours vers la croissance, le conseiller spécial à la ministre Ng, M. Sheldon Levy et son équipe ont consulté et mis à contribution des fondateurs, des dirigeants commerciaux, des fournisseurs de services, des experts de l'écosystème ainsi que des experts politiques partout au Canada. Ces consultations ont comporté les activités suivantes :

- + visiter le milieu des affaires de Vancouver, Saskatoon, Waterloo, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax, et bénéficier de l'expertise des personnes rencontrées;

- + consulter plus de 50 cadres d'entreprises, y compris ceux de petites entreprises en démarrage, d'entreprises qui ont été mises à l'échelle (plus de 500 employés) et d'entreprises canadiennes établies depuis longtemps;
- + converser avec environ 60 experts principaux de l'écosystème venus d'organismes de soutien aux entreprises (par exemple, des incubateurs d'entreprises, des chambres de commerce) ainsi que des secteurs financier et juridique;
- + organiser des séances d'information sur les politiques, les programmes et la recherche coordonnée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada, avec la contribution d'une vaste gamme de ministères fédéraux;
- + convoquer quatre tables rondes constituées de représentants de divers secteurs à Vancouver, Waterloo, Toronto et Halifax.

Le conseiller spécial et son équipe ont mené des entrevues auprès d'entreprises situées dans sept provinces, celles-ci représentant divers secteurs, notamment les secteurs de la fabrication de pointe, de la technologie agricole, des technologies propres, des biens de consommation, de l'analyse de données sur la cybersécurité, de la technologie de l'éducation, du divertissement et de la technologie de la santé. Les entreprises sélectionnées couvraient un large éventail de stratégies commerciales et d'étapes de croissance, depuis le stade de la précommercialisation jusqu'à celui de l'exportation sur plusieurs marchés internationaux. Parmi les PDG interrogés, on trouvait de nouveaux fondateurs ainsi que des fondateurs ayant une bonne expérience des entreprises en accroissement d'échelle et de la vente de plusieurs entreprises prospères.

Entrevues approfondies avec des entreprises en accroissement d'échelle

Des consultations d'intervenants et des tables rondes ont été bonifiées par des entretiens semi-structurés approfondis menés auprès de 13 entreprises en accroissement d'échelle par l'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat. Les entrevues ont été conçues pour explorer et mieux comprendre l'itinéraire de croissance des entreprises en accroissement d'échelle du Canada.

Pour chaque entreprise faisant partie de l'étude, l'Institut Brookfield a mené des entrevues auprès de plusieurs membres de la direction, généralement le PDG ou le fondateur, accompagnés de cadres supérieurs du service financier, du service de l'attraction de talents, du service de l'exploitation et du service stratégique. Selon la structure de l'entreprise et les résultats des premières entrevues, des entrevues ont été menées auprès de vice-présidents de la propriété

SÉLECTION DES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

À défaut d'avoir des données accessibles au public sur la croissance des entreprises, l'Institut Brookfield s'est basé sur les données statiques disponibles, y compris le nombre d'employés, les revenus et le financement extérieur. Pour faciliter la sélection des compagnies qui allaient participer aux entrevues, l'Institut Brookfield a défini les « entreprises en accroissement d'échelle » comme des compagnies comportant entre 50 et 500 employés dont le chiffre d'affaires s'élève à plus de 10 millions \$, en tenant compte des différentes étapes de croissance des entreprises et de leur âge ainsi que de la représentation géographique et sectorielle de celles-ci, et en veillant à inclure des compagnies dont le fondateur et l'équipe de direction comprenaient des femmes et des minorités visibles.

(Voir la page 16 pour obtenir une description plus approfondie de ce qu'on entend par entreprise en accroissement d'échelle.)

intellectuelle, de vice-présidents de certains marchés d'exportation internationaux particuliers, de vice-présidents des produits et de directeurs de la technologie, parmi d'autres. (Voir l'annexe « A » pour obtenir une liste complète des entreprises ayant participé ainsi que des statistiques sommaires.)

Définitions des personnes interviewées

Tout au long de ce projet, l'Institut Brookfield a parlé à un large éventail de personnes et d'organismes. Pour encourager les participants à parler ouvertement, les citations ont été anonymisées dans le rapport, ce qui signifie que les noms des entreprises ont été supprimés, les titres de postes sont génériques et toute information permettant d'identifier les participants a été supprimée. Pour faciliter la compréhension, nous avons utilisé les termes suivants lorsque nous mentionnons ces citations :

- + **[Poste] d'une entreprise en accroissement d'échelle** : ces citations proviennent d'entrevues menées auprès d'une cohorte de 13 entreprises en accroissement d'échelle qui ont participé à plusieurs entrevues approfondies dans le cadre de ce projet, ainsi qu'auprès d'autres entreprises qui remplissent ces critères qui ont fait partie d'autres forums, y compris des entrevues ponctuelles et des tables rondes sectorielles et régionales.
- + **[Poste] d'une entreprise en démarrage** : ces citations proviennent de dirigeants ou de cadres supérieurs d'entreprises en démarrage (moins de 50 employés, chiffre d'affaires inférieur à 10 millions \$) qui ont été interviewés ou mises à contribution dans le cadre des tables rondes.
- + **[Poste] d'une grande entreprise** : ces citations proviennent de PDG et de cadres supérieurs de grandes entreprises (plus de 500 employés) qui ont été interviewés ou mises à contribution dans le cadre des tables rondes.
- + **Experts en finance** : ces citations proviennent de membres actuels ou d'anciens membres de la haute direction de certaines banques,

d'associés partenaires de certains fonds de capital-risque et de représentants d'autres institutions financières.

- + **Expert en écosystèmes** : ces citations proviennent de personnes travaillant pour des incubateurs d'entreprises en démarrage, des chambres de commerce, la fonction publique fédérale et d'autres institutions.

Limites et omissions

Pour éviter les chevauchements en ce qui concerne les recherches préalables sur la façon d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle du Canada, ce rapport met l'accent sur l'analyse des perceptions et des opinions de ces entreprises. Ce rapport comprend des entrevues menées auprès d'intervenants et d'experts, des analyses documentaires et des analyses de paysage. Ces activités ont permis d'obtenir un aperçu unique des opinions des entreprises, mais ne permettent pas toutefois de faire des affirmations générales sur les entreprises et les secteurs en accroissement d'échelle. Dans la mesure du possible, nous avons essayé de compléter les résultats avec des analyses existantes et des données disponibles. Toute erreur dans la transcription ou l'analyse sont la faute des auteurs et non pas des participants, qui ont généreusement fait don de leur temps et de leur expertise à ce projet.

Bien que des entreprises situées dans presque toutes les provinces du Canada fassent partie de cette étude, nous aurions aimé explorer de manière plus approfondie certains aspects, y compris les entreprises en accroissement d'échelle dirigées par des femmes, des personnes autochtones, des minorités visibles et des immigrants, ainsi qu'une analyse régionale et sectorielle plus détaillée. Même si nous nous sommes assurés de tenir compte de ces perspectives lorsque nous menions nos entrevues auprès des cadres supérieurs des entreprises que nous avons choisies et que nous analysons la documentation, il serait souhaitable et nécessaire d'analyser plus en profondeur les défis, les avantages et les réussites qu'ont connus les entrepreneurs diversifiés du Canada.

2.0 LES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE ET LE CANADA

2.1 LES MOTEURS DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE : RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE SONT IMPORTANTES

Au cours des dernières années, les économistes et les décideurs politiques ont mis l'accent sur l'obtention d'une compréhension accrue de la contribution des entreprises en accroissement d'échelle en ce qui a trait à certains paramètres économiques clés, comme la création d'emplois, la création de richesse, la productivité, la compétitivité nationale et la croissance économique.

Des études empiriques récentes ont démontré qu'un petit nombre d'entreprises à forte croissance contribuent de façon disproportionnée à la croissance nette des emplois des économies nationales du monde entier. Cela a été démontré dans divers pays, y compris le Royaume-Uni, où 6 % des entreprises à forte croissance étaient responsables à elles seules de la moitié de la croissance de l'emploi entre 2002 et 2008 ([Nesta, 2014](#)); les États-Unis, où 2 % des entreprises étaient responsables de 35 % des nouveaux emplois entre 2009 et 2012 ([Clayton et Sadeghi, 2013](#)) et le Canada, où 1,24 % des entreprises étaient responsables de 63 % de la croissance nette des emplois entre 2009 et 2012 ([Rivard, 2017](#)).

L'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) a compilé une base de données pour suivre la dynamique de croissance des entreprises dans 18 pays entre 2001 et 2011. Des études fondées sur cette base de données ont obtenu des résultats similaires dans tous les pays, et ont démontré que les jeunes et les petites et moyennes entreprises contribuent de façon disproportionnée à la création d'emplois ([OCDE, 2018d, Criscuolo et coll., 2014](#)).

Cette tendance systématique qui s'est vérifiée dans tous les pays et toutes les périodes a amené les économistes à conclure qu'en général, un petit nombre d'entreprises à forte croissance a tendance à créer une part disproportionnellement élevée des nouveaux emplois ([Coad et coll., 2014](#)).

En plus de créer des emplois, il semblerait que les entreprises à forte croissance contribuent de manière importante à l'augmentation de la productivité. Une étude britannique menée en 2015 a révélé que ces entreprises ont tendance à investir davantage dans l'innovation et l'augmentation du capital humain et que leur taux de croissance de la

productivité globale des facteurs est plus élevé ([Du et Temouri, 2015](#)). En outre, une étude menée par l'OCDE en 2018 a révélé que les entreprises à forte croissance peuvent contribuer de manière indirecte à la hausse de la productivité en « stimulant la reprise de la demande pour des produits et services technologiquement avancés ainsi qu'en favorisant la diffusion des connaissances [...] et le renforcement de la culture entrepreneuriale locale » ([OCDE, 2018d](#)).

Enfin, cette même étude a conclu que les entreprises de taille moyenne sont les principaux moteurs de la compétitivité et de l'innovation en ce qui concerne les entreprises ([OCDE, 2018d](#)). Selon des données recueillies en France, en Allemagne et en Italie, les entreprises de taille moyenne en accroissement d'échelle sont considérées comme étant les premiers utilisateurs de nouvelles technologies et elles ont souvent joué un rôle central dans les chaînes d'approvisionnement en tant que chef de file dans des domaines comme l'amélioration continue et la différenciation des produits.

2.2 LES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE DU CANADA : COMMENT LE CANADA S'EN SORT-IL?

Les conclusions générales relatives à l'importance des entreprises en accroissement d'échelle en matière de création d'emplois, de création de richesse et de prospérité économique soulèvent la question suivante : où se situent les entreprises en accroissement d'échelle du Canada?

Un document publié récemment par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) montre que le Canada est un pays où s'applique le modèle selon lequel un petit nombre d'entreprises en accroissement d'échelle contribuent de manière importante à la croissance des emplois. Entre 2009 et 2012, les entreprises à forte croissance au Canada ne représentaient que 1,24 % de toutes les entreprises, mais celles-ci étaient responsables d'environ 63 % de tous les nouveaux emplois créés ([Rivard, 2017](#)). Il s'agissait

de 372 377 nouveaux emplois créés au cours de cette période de trois ans.

Ces chiffres correspondent aux données antérieures, y compris un rapport publié par Industrie Canada en 2008 qui a révélé que sur une période de 15 ans, un million de nouveaux emplois (soit 55 % des nouveaux emplois créés au cours de la période) ont été générés par des entreprises dont le nombre d'employés a progressé de plus de 50 % sur une période de quatre ans ([Parsley et Halabisky, 2008](#), voir également [Picot et Dupuy, 1998](#)).

L'étude menée en 2017 par Innovation, Sciences et Développement économique Canada a également conclu que les entreprises à forte croissance sont essentiellement de petites et moyennes entreprises (PME) et que 98 % des entreprises à forte croissance comptent moins de 100 employés. De façon générale, ces entreprises sont également plus jeunes et elles exercent leurs activités dans un large éventail de secteurs ([Rivard, 2017](#)). Le rapport de 2019 publié par l'Institut Brookfield sur les entreprises en accroissement d'échelle de l'Ontario a révélé que 56 % des entreprises en accroissement d'échelle (selon la croissance absolue du nombre d'emplois) exercent leurs activités dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, du commerce de détail, de l'assistance administrative ainsi que des services professionnels, scientifiques et techniques. Le même rapport a révélé que 63 % des entreprises en accroissement d'échelle (selon le chiffre d'affaires) exercent leurs activités dans le secteur financier et des assurances, le secteur immobilier, le secteur de la construction, le secteur du commerce de gros et le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (Vu et Huynh, 2019).

Une récente étude menée par la Banque de développement du Canada a cherché à comprendre comment les entreprises en accroissement d'échelle s'en sortaient. Cette recherche a révélé que le nombre d'entreprises de taille moyenne au Canada a augmenté entre 2001 et 2010, mais qu'il représentait une proportion de plus en plus limitée de toutes les entreprises ([BDC, 2016](#)). Néanmoins, le rapport souligne l'impact économique de cette catégorie d'entreprises.

« Bien qu'elles ne représentent que moins de 1 % du nombre total des entreprises au Canada (en 2013), les entreprises de taille moyenne génèrent 12 % du PIB (peu importe qu'il s'agisse ou non d'une bonne année), tout en générant 12 % de la valeur des exportations du Canada, 17 % des dépenses du secteur privé en recherche et développement et 16 % des emplois du pays » (BDC, 2016).

L'étude a également révélé que la majorité des entreprises de taille moyenne se trouve dans deux provinces (l'Ontario et le Québec), tandis que les moyennes entreprises dont le siège social se trouve en Ontario et en Alberta étaient les plus susceptibles de devenir de grandes entreprises (BDC, 2016).

L'INDICE D'ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE DE L'ONTARIO

Le rapport intitulé *Les activités des entreprises en accroissement d'échelle de l'Ontario* (Vu et Huynh, 2019) offre une nouvelle perspective sur le rôle de plus en plus important que jouent les entreprises en accroissement d'échelle en ce qui concerne la création d'emplois et la croissance du PIB en Ontario. Pour la première fois, cette nouvelle recherche a établi des repères et a recensé le rendement des entreprises en accroissement d'échelle d'une province particulière dans le but de mettre en évidence la façon dont l'Ontario peut aider ces entreprises à réaliser pleinement leur potentiel de croissance.

Entre 2011 et 2015, l'Ontario a vu naître 3 000 entreprises en accroissement d'échelle (selon le chiffre d'affaires), soit une augmentation de plus de 33 %. Ces entreprises représentent une infime proportion des entreprises de l'Ontario, mais elles contribuent de façon importante à la création de nouveaux emplois et à la croissance de la province. Dans l'ensemble, les 1 619 entreprises en accroissement d'échelle (selon la croissance absolue du nombre d'emplois) et les 10 915 entreprises en accroissement d'échelle (selon le chiffre d'affaires) de l'Ontario ont généré des revenus totalisant 282 milliards \$. Bien que les entreprises en accroissement d'échelle soient généralement situées dans les centres urbains, elles stimulent la croissance aux quatre coins de la province. London, Toronto et Thunder Bay, par exemple, produisent toutes des entreprises en accroissement d'échelle à des taux proportionnel à leur taille. Certaines régions ont connu une croissance particulièrement forte—Muskoka-Kawartha (59 %), Kingston-Pembroke (54 %), Windsor-Sarnia (48 %), Kitchener-Waterloo-Barrie (43 %), et la péninsule de Hamilton-Niagara (43 %).

DÉFINITION ET ÉVALUATION DES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

Extrait du rapport sur les activités des entreprises en accroissement d'échelle de l'Ontario, publié par l'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat (Vu And Huynh, 2019).

La communauté internationale est arrivée à un consensus sur la définition des entreprises en accroissement d'échelle. Les définitions existantes ont tendance à mettre l'accent sur deux aspects : la croissance du nombre d'employés et la hausse du chiffre d'affaires, tandis que d'autres définitions tiennent compte de données supplémentaires comme l'âge de l'entreprise et sa taille initiale. Au Canada, le plus récent effort entrepris par la communauté académique pour mesurer l'activité des entreprises en accroissement d'échelle (sur la période s'échelonnant de 1985 à 1999) définit les entreprises en accroissement d'échelle comme celles dont le nombre d'employés a progressé d'au moins 50 % en quatre ans.

Pour veiller à ce que les statistiques nationales des pays membres adoptent une définition uniforme, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié la définition suivante en 2007 :

« Toutes les entreprises dont la croissance annualisée moyenne est supérieure à 20 pour cent par an, sur une période de trois ans devraient être considérées comme des entreprises à forte croissance. Il est possible de mesurer la croissance d'une entreprise en utilisant son nombre d'employés ou son chiffre d'affaires. »

La Fondation Kauffman a également mis au point deux autres définitions d'une entreprise en accroissement d'échelle qui sont largement utilisées. La première définition met l'accent sur la croissance absolue du nombre d'em-

ploi. Selon cette définition, on entend par entreprise en accroissement d'échelle, une entreprise:

- + Qui a été lancée il y a pas plus de 10 ans;
- + Qui comptait moins de 50 employés lors de son lancement;
- + Qui comptait 50 employés ou plus pendant l'année de la prise de mesure.

La deuxième définition met l'accent sur le chiffre d'affaires afin de déterminer les entreprises en accroissement d'échelle qui:

- + respectent le seuil de 20 pour cent établi par l'OCDE en ce qui concerne la hausse du chiffre d'affaires annualisé sur trois ans;
- + touchent des recettes au-delà du seuil de 2 millions \$ à la fin de la période de croissance.

Même si une définition cohérente peut être acceptée, il n'est certainement pas facile de mesurer l'incidence des activités des entreprises en accroissement d'échelle. Par exemple, le nombre d'emplois net qui sont créés peut inclure les nouveaux emplois ainsi que les emplois créés par des fusions et des acquisitions. En outre, les facteurs géographiques sont également importants, car les entreprises peuvent s'inscrire dans une juridiction et générer de la croissance dans d'autres.

Dans ce rapport, nous nous sommes appuyés sur des données et des analyses provenant de diverses sources, dont beaucoup utilisent des définitions légèrement différentes pour les entreprises en accroissement d'échelle. Nous reconnaissons ce défi et avons essayé d'utiliser des données aussi comparables que possible aux fins de notre analyse.

3.0 LES RÉSULTATS ET LES OBSERVATIONS

Pour soutenir la croissance des entreprises en accroissement d'échelle du Canada, il faut d'abord comprendre les défis particuliers auxquels elles sont confrontées. Nous avons mis l'accent sur l'identification et la compréhension de ces défis, en centrant notre attention sur l'expérience des dirigeants et des entrepreneurs d'entreprises en accroissement d'échelle.

Pour nous faciliter la tâche, nous avons interviewé plus de 50 cadres supérieurs d'entreprises en accroissement d'échelle qui en étaient à différents stades de croissance et avons rencontré plus de 60 experts en écosystèmes ainsi que des parties prenantes. Nous avons également procédé à des examens des politiques en place, à des analyses de documents traitant de la façon d'appuyer les entreprises en accroissement d'échelle et, le cas échéant, nous avons demandé d'avoir accès aux données pertinentes.

Ce processus a permis de préciser quatre principaux thèmes en matière d'offre de soutien aux entreprises en accroissement d'échelle :

- + les personnes talentueuses;
- + l'accès au capital;
- + l'accès aux marchés;
- + les mesures incitatives et de soutien gouvernementales.

Nous reconnaissons que ces grands thèmes ne sont pas forcément nouveaux, mais nous estimons que les nuances que nous exposons et que nous expliquons dans la section suivante sont pertinentes et qu'elles représentent la prochaine série de défis politiques auxquels seront confrontées les entreprises en accroissement d'échelle au Canada.

Tout au long de notre travail, nous avons maintenu une attention soutenue sur les questions qui nous semblaient uniques ou particulièrement pertinentes pour les entreprises en accroissement d'échelle. Bien que plusieurs autres thèmes aient été soulevés durant les entrevues et au cours de nos propres recherches, en ce qui concerne la préparation du présent rapport, nous avons supprimé les thèmes et les idées qui n'étaient pas directement liés à l'expérience vécue par ces entreprises.

Enfin, nous reconnaissons également que, même si nous avons structuré nos résultats autour de ces quatre domaines clés, ils n'existent pas en vase clos. Dans de nombreux cas, ils sont interdépendants, et pour certaines entreprises, ils peuvent travailler ensemble pour créer un ensemble de problèmes limitant l'accroissement d'échelle. Afin de les combattre efficacement, il faut adopter une approche globale.

3.1 LES PERSONNES TALENTUEUSES

La pénurie de talents et de compétences au Canada est reconnue comme étant l'un des obstacles les plus importants que doivent surmonter les entreprises à forte croissance ([Cocolakis-Wormstall, 2018](#); [Conseil canadien des affaires, 2018](#); [Gouvernement du Canada, 2018d](#); [Denney, Southin et Wolfe, 2019](#); [Tibando et Do, 2018](#); [Herman et Marion, 2016](#)). Par exemple, une prévision du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) a démontré que d'ici 2021, 216 000 postes du domaine des technologies de l'information et des communications devront être pourvus à l'échelle de tous les secteurs ([ICTC, 2017](#)). Une étude de la Banque de développement du Canada a révélé que 39 % des PME interrogées trouvaient difficile d'embaucher de nouveaux employés ([BDC, 2018a](#)).

D'autres recherches ont démontré que le recrutement de cadres supérieurs et d'employés spécialisés limite l'ampleur et la vitesse de la croissance des entreprises en accroissement d'échelle ([Tibando et Do, 2018 et Marion, 2016](#); [Gouvernement du Canada, 2018d](#)). De récentes

consultations sur la Charte canadienne du numérique ont conclu que les entreprises « constatent une pénurie des travailleurs qualifiés dont elles ont besoin pour réussir dans une économie axée sur le numérique » et que ces pénuries sont particulièrement prononcées à l'extérieur des grands centres urbains ([Gouvernement du Canada, 2019g](#)).

Les talents sont très importants pour les entreprises en accroissement d'échelle, car ils leur permettent de développer de nouveaux produits et services, de naviguer au sein de nouveaux marchés et d'élaborer leurs structures d'entreprise. La situation se complique davantage du fait qu'à mesure qu'elles progressent, les entreprises doivent changer la direction de leur stratégie en matière de talent en centrant leur attention sur la commercialisation, la croissance des ventes et la façon de faciliter leur expansion sur de nouveaux marchés plutôt que sur la recherche et le développement. Cela doit se faire en même temps qu'elles ajoutent de nouveaux produits et services et qu'elles établissent l'infrastructure organisationnelle nécessaire pour exploiter une entreprise de plus grande taille avec, possiblement, plusieurs bureaux.

En conséquence, les entreprises en accroissement d'échelle sont confrontées à des défis liés à l'attraction de talents, peu importe le stade où elles en sont dans leur croissance, et peu importe le type de poste qu'elles cherchent à pourvoir. Les entreprises auxquelles nous avons parlé étaient généralement prêtes à embaucher des travailleurs internationaux pour combler la pénurie de talents en ce qui a trait à un large éventail de postes, mais elles ont également parlé des défis qu'elles devaient relever lorsqu'il s'agissait d'identifier et d'attirer des talents de partout, y compris le point auquel il leur était difficile d'obtenir les approbations requises.

Dans l'ensemble, il convient de reconnaître que la pénurie de talents que vivent les entreprises en accroissement d'échelle est le résultat, du moins en partie, de notre réussite collective. Une économie en forte croissance comprenant plus d'entreprises canadiennes—petites et grandes—qui se font

concurrence pour les travailleurs talentueux a eu pour résultat que la demande dépasse maintenant l'offre. Cela montre également l'ampleur du défi : à mesure que se solidifie notre écosystème d'entreprises en accroissement d'échelle, les problèmes liés à l'attraction de talents deviendront plus graves.

Le nombre limité de cadres supérieurs chevronnés

Des recherches antérieures ont démontré que les entreprises à forte croissance du Canada trouvaient très difficile d'identifier et de recruter les talents de niveau directionnel, dont elles ont besoin pour leur permettre d'accroître leurs activités ([Gouvernement du Canada, 2018c](#); [Conseil canadien des affaires, 2018](#); [Herman et Marion, 2016](#)). Cette pénurie découle du nombre limité d'entrepreneurs et de cadres supérieurs chevronnés qui ont siégé à la tête d'entreprises en accroissement d'échelle, qui ont géré la croissance d'une entreprise internationale et qui sont suffisamment expérimentés pour permettre à l'entreprise de profiter de leur grande expérience ([Tibando et Do, 2018](#); [Herman et Marion, 2016](#)). En effet, un rapport publié en 2016 par le Lazaridis Institute a constaté que 60 % des fondateurs et des cadres d'entreprises estimaient que les lacunes en matière de compétences de l'équipe de direction représentaient la principale raison expliquant le sous-rendement des entreprises de taille moyenne ([Herman et Marion, 2016](#)).

Les résultats des entrevues menées auprès d'entreprises et d'experts correspondent aux conclusions émises dans la documentation. Les entreprises ont déclaré que la pénurie de cadres supérieurs talentueux au Canada ayant une expérience des entreprises en croissance et en accroissement d'échelle limite le nombre de candidats qualifiés et disponibles. Parmi les postes difficiles à combler, citons le poste de vice-président des ventes et du marketing, celui de directeur financier ainsi que divers postes dans la haute direction responsables de la stratégie et de l'exploitation d'une entreprise. En outre, les entreprises ont identifié le manque de cadres

supérieurs talentueux ayant une expérience concrète des entreprises en accroissement d'échelle comme un obstacle important à la création d'un écosystème capable d'offrir un soutien à la prochaine génération d'entreprises à forte croissance.

Les experts ont également souligné le manque de talents possédant de l'expérience en matière de conseil d'administration comme un autre obstacle pour les entreprises à forte croissance. À leur avis, les membres du conseil d'administration sont des conseillers stratégiques capables d'aider les fondateurs et la haute direction d'une entreprise à évoluer dans de nouvelles directions, à percer sur de nouveaux marchés et à accéder à de nouvelles sources de financement.

Les personnes interviewées ont remarqué que les travailleurs hautement qualifiés des secteurs à demande élevée ne recherchent pas uniquement un bon salaire et des avantages sociaux, mais aussi une culture d'entreprise qui soutient leurs objectifs professionnels et leurs valeurs personnelles. Plusieurs entreprises ont remarqué qu'elles trouvaient difficile de trouver des hauts dirigeants capables de mettre en place une culture qui favorise la croissance lorsqu'il s'agit d'une entreprise à très forte croissance¹. Au fur et à mesure qu'elles grandissent, les entreprises doivent sans cesse adapter leurs processus internes et leur culture d'entreprise pour appuyer leur main-d'œuvre qui ne cesse de croître, du processus d'accueil des nouveaux employés à l'ajout de nouveaux paliers de gestion en passant par la création de nouvelles structures organisationnelles. Enfin, d'importants défis se présentent lorsqu'il s'agit de recruter des cadres supérieurs dans les économies situées en dehors des grandes zones urbaines, car ces économies pourraient ne pas offrir un écosystème semblable composé de pairs et de grandes entreprises.

« La question fondamentale est la gestion des talents. Peu d'entre nous ont déjà fait ça. Plusieurs personnes ont lancé une entreprise,

1 Vice-président aux ressources-humaines d'une entreprise en accroissement d'échelle, interviewé pour ce projet.

mais peu d'entre elles ont fait croître leur entreprise au point où elle compte 1 000 employés. » —Vice-président à la stratégie d'une entreprise en accroissement d'échelle

« C'est ce qu'il faut faire pour atteindre le niveau supérieur [...] Ainsi, nous sommes actuellement à la recherche de cadres supérieurs. Nous devons trouver quelqu'un qui a ce genre d'expérience et qui sait comment procéder. **Nous devons relever plusieurs défis en ce qui concerne les talents, particulièrement là où nous sommes situés.** Notre recherche de personnes talentueuses ne porte pas fruit. Nous voulons quelqu'un qui serait disposé à déménager ici, et ce n'est pas toujours facile. » — PDG d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Le défi de toute entreprise qui progresse et qui est en accroissement d'échelle a tout à voir avec les employés et les processus mis en place. **Gérer une entreprise avec 15 employés est une chose, mais il est bien différent de gérer une entreprise avec 50, 150 ou 300 employés. Les enjeux liés à la gestion de l'entreprise changent sensiblement.** Il est question de veiller à ce que tout le monde connaisse le rôle qui leur est attribué, à ce que les voies de communication soient ouvertes et à ce que votre culture d'entreprise évolue elle aussi, de sorte à attirer et à conserver des employés. Il s'agit de certains des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises en phase de croissance. » —PDG d'une entreprise en accroissement d'échelle

En ce qui a trait aux programmes gouvernementaux qui cherchent à résoudre certains de ces problèmes, il a été souligné que la Banque de développement du Canada a élargi les services de conseil qu'elle offre aux entreprises à forte croissance dans le cadre de son « Programme direction croissance », qui permet le perfectionnement de compétences en leadership et l'offre de conseils offerts par des cadres expérimentés ([Banque de développement du Canada, 2018b](#)).

3.2 LES PÉNURIES DE TRAVAILLEURS SPÉCIALISÉS : COMPÉTENCES TECHNIQUES ET CRÉATIVES

Les entreprises en accroissement d'échelle ont besoin de talents qui possèdent de bonnes compétences techniques et en matière d'ingénierie, qui peuvent également diriger des équipes créatives impliquées dans les premières phases du cycle de développement, dans l'expérience utilisateur et dans la conception. Tous ces éléments sont essentiels au développement de logiciels et de produits et services numériques. La pénurie de talents qui possèdent des compétences techniques influe sur la capacité d'une entreprise à introduire de nouvelles gammes de produits et de services en plus d'avoir des effets à long terme sur la création d'un bassin de talents expérimentés qui pourraient éventuellement passer à des postes de haut niveau ([Tibando et Do 2018](#); [Herman et Marion, 2016](#)). Ici, il ne s'agit pas seulement de trouver des travailleurs avec une expérience et des compétences suffisantes, mais de trouver des travailleurs capables de gérer des équipes de plus en plus grandes et des activités de plus en plus complexes.

« **Comme nous sommes une entreprise de technologie [...], nous sommes également une entreprise impliquée dans la gestion du capital humain.** Ainsi, au fil de notre essor, nous avons trouvé difficile d'attirer des travailleurs qualifiés dans ce marché concurrentiel, et cela continue de constituer un défi aujourd'hui » —PDG d'une entreprise en accroissement d'échelle

La difficulté de trouver des personnes talentueuses qui possèdent des compétences techniques et créatives est un thème récurrent dans les entrevues que nous avons menées. En ce qui concerne le recrutement de premier échelon, un certain nombre d'entreprises ont déclaré qu'elles entretenaient de solides relations avec des établissements d'enseignement postsecondaire pour faciliter le recrutement en début de carrière. En général, les entreprises étaient tout à fait disposées à embaucher des talents en début de carrière et à perfectionner leurs compétences à l'interne et à mettre en place des programmes de

formation, des programmes d'alternance travail-études et des programmes de perfectionnement professionnel. Nous avons également eu vent des préoccupations des entreprises en ce qui a trait aux programmes de formation à l'interne, compte tenu de la compétitivité du marché, y compris la possibilité que les talents quittent une entreprise après avoir profité de son programme de perfectionnement.

« Pour trouver des développeurs de logiciels en début de carrière [...] nous avons collaboré avec plusieurs universités pour mettre sur pied des programmes d'alternance travail-études [...] Dans un premier temps, il était question de retourner aux études pendant un an, puis les étudiants revenaient travailler pour nous. Il s'agit d'une approche à plus long terme, mais nous y avons gagné. » —Vice-président d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Nous bâtissons nos capacités pour l'avenir de notre entreprise. Grâce à l'expertise de nos employés et aux personnes ayant réussi qui travaillent pour nous, nous apprenons à reconnaître les connaissances de base qui sont nécessaires pour réussir dans notre domaine. Il n'existe pas vraiment de programme qui réponde à cet enjeu. SR&ED se penche sur certains aspects, mais nous devons travailler sur nos capacités dynamiques à long terme. Nous collaborons avec des universités et des programmes en science informatique, par exemple. » —Conseiller-cadre d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Le plus difficile est de trouver des travailleurs avec l'expérience requise pour permettre à votre entreprise de croître. Il s'agit de trouver des travailleurs qui vous aideront à bâtir des produits logiciels. » —Vice-président d'une entreprise en accroissement d'échelle

Le problème relatif à l'attraction de talents devient plus évident lorsqu'il s'agit de recruter et de retenir des cadres moyens et supérieurs. Certaines entreprises ont signalé qu'elles trouvaient difficile de recruter des travailleurs ayant des compétences techniques supérieures, comme des

développeurs de logiciels et des gestionnaires de produits chevronnés. Les entreprises ont indiqué qu'il existe une grande pénurie en ce qui a trait aux travailleurs capables de gérer une grande équipe de développement. Ce manque est difficile à combler, mais le secteur privé a mis sur pied des programmes prometteurs visant à former des cadres moyens pour pourvoir des postes techniques. Un tel programme est le « Associate Product Management Program » de la ville de Toronto (APMToronto, 2019). Il s'agit cependant de cas relativement isolés.

Plusieurs entreprises ont indiqué qu'elles sont également confrontées au problème des grandes entreprises qui chipent les personnes les plus talentueuses en leur promettant des occasions de perfectionnement professionnel et de formation et la chance d'acquérir une expérience pratique de premier plan dans le cadre de projets plus complexes et de plus grande envergure, ce qui engendre parfois des relations tendues entre les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises. Nous nous pencherons plus en détail sur ce défi dans la section « La lutte pour recruter des personnes talentueuses ».

LE « ASSOCIATE PRODUCT MANAGEMENT PROGRAM » DE LA VILLE DE TORONTO

Un programme de formation en gestion de produits de six mois créé en 2017. Ce programme permet aux candidats de profiter d'un modèle de formation professionnelle leur « offrant un mentorat, une formation et des relations professionnelles précieuses ». Il a été calqué sur des stratagèmes semblables lancés dans la Silicon Valley, qui visent à créer une nouvelle source de talents qualifiés en gestion au sein des travailleurs de la haute technologie. Le programme est appuyé par plusieurs entreprises technologiques de la ville de Toronto, y compris ecobee, League, Shopify et FreshBooks (APMToronto, 2019).

Les pénuries de ressources spécialisées : marketing et vente

Les fondateurs et les entrepreneurs sont passionnés par le lancement de nouveaux produits et services, mais leur succès repose en grande partie sur la compréhension du processus de vente d'une proposition de valeur à un client ou à un marché particulier. En dépit de ce besoin, le bassin de talents canadien en accroissement d'échelle souffre d'une insuffisance d'expertise en vente et en marketing ([Tibando et Do, 2018](#); [Herman et Marion, 2016](#)), particulièrement en ce qui concerne les postes de direction et les personnes qui possèdent une expertise sectorielle (par exemple, la vente de technologies d'entreprise B2B). Comme dans le cas du personnel technique, la pénurie ne réside pas seulement dans l'expérience ou les compétences, mais également dans la recherche de travailleurs capables de diriger des équipes et de développer des processus et des bassins de clients éventuels bien garnis.

« Trouver des représentants principaux spécialisés en vente de services logiciels destinés aux entreprises, des personnes qui ont de l'expérience en matière de hautes technologies émergentes et de l'expertise en vente auprès des entreprises pose un très gros défi. Beaucoup de gens cherchent un emploi. Toutefois, ils n'ont tout simplement pas ce profil. » — *Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

La difficulté éprouvée à trouver du personnel de vente talentueux a constitué un thème récurrent pendant les entrevues menées auprès des entreprises. Dans toutes les entreprises, les stratégies de vente et de croissance ont varié. Certaines stratégies étaient organiques et opportunistes, comme l'ouverture de bureaux internationaux lorsque des cadres supérieurs devaient déménager pour suivre leur conjoint(e). D'autres étaient stratégiques et coordonnées, comme la participation à des salons professionnels internationaux ou l'ouverture d'un bureau dans des marchés spécifiques pour répondre à une demande croissante. De nombreuses personnes interrogées ont souligné la difficulté à trouver des représentants des ventes talentueux. Les

candidats qui comprennent les caractéristiques d'un produit, la façon de le commercialiser et d'élaborer un argumentaire convaincant sont rares. Il y a également une pénurie observée en matière de personnel de vente talentueux de niveau intermédiaire, des personnes capables de gérer et d'encadrer des équipes de vente, aussi bien que de mettre en œuvre des processus permettant d'accroître efficacement et avec succès des bassins de clients éventuels.

« La vente et le marketing sont ce que nous avons entendu; les entreprises n'obtiennent pas ce qu'elles recherchent. Elles ont besoin de personnel expérimenté et hautement qualifié, capable de se mettre au travail immédiatement. En outre, nous devons surmonter des obstacles lorsque nous voulons faire appel à des talents étrangers. Il existe une pénurie totale de talents dans le domaine de la vente. » — *Spécialiste en écosystèmes*

L'embauchage de talents de calibre international

Afin de combler la pénurie de talents au pays, les entreprises canadiennes sont à la recherche de personnes talentueuses qui possèdent des compétences à l'échelle internationale. Les recherches publiées démontrent également qu'il existe des obstacles au recrutement à l'étranger ([Gouvernement du Canada, 2018h](#)).

Afin d'aider les employeurs à attirer les personnes les plus talentueuses au sein de leur entreprise et à développer un système de traitement rapide et prévisible, le gouvernement du Canada a mis en œuvre le programme [Volet des talents mondiaux](#) en juin 2017. Ce programme a été lancé à titre de projet pilote d'une durée de deux ans dans le cadre de la [Stratégie en matière de compétences mondiales](#). Le projet pilote visait à faciliter l'obtention d'un visa et d'un permis de travail pour les travailleurs étrangers hautement qualifiés et les membres de leur famille qui les accompagnent. Dans le budget de 2019, le gouvernement a annoncé qu'il transformait ce soutien en programme permanent ([Gouvernement du Canada, 2019d](#)).

Depuis le 31 janvier 2019, 3 940 candidats ont été retenus aux termes de ce programme pour 1 017 employeurs. Ils représentent un large éventail d'industries, y compris les technologies de l'information et des communications, les effets visuels et l'animation, les jeux vidéo et le divertissement, la fabrication de pointe, les services financiers et l'écotechnologie. Les employeurs affiliés se sont également engagés dans le cadre de leurs plans du marché du travail à créer 44 686 emplois pour les Canadiens ou les résidents permanents et à investir plus de 101 millions \$ en matière de perfectionnement des compétences et de formation, notamment dans 11 649 postes de travail salariés rémunérés (Gouvernement du Canada, 2019h).

Cependant, malgré ces développements, certaines entreprises interrogées ont exprimé leur frustration face aux défis persistants qu'elles doivent relever pour recruter des talents étrangers et les réinstaller au pays, ce qui peut refléter un manque d'utilisation ou une méconnaissance du programme. Plusieurs entreprises ont évoqué la longue période nécessaire pour traiter un visa de travail et le manque de transparence et de communication des organismes gouvernementaux pendant toute la durée de la période de candidature. Une entreprise en particulier a fait remarquer que l'utilisation des codes de la Classification nationale des professions (CNP) pour les immigrants de la classe économique n'était pas suffisamment ciblée pour leurs besoins en recrutement, étant axée par exemple sur des ingénieurs plutôt que des développeurs de logiciels. Enfin, les entreprises ont également souligné les coûts supplémentaires liés au recrutement de talents de calibre international, y compris les commissions versées aux recruteurs et les tournées de recrutement internationales, les primes déboursées correspondant aux prix sur le marché mondial, les coûts de réinstallation et les frais de traitement des demandes légales et professionnelles.

*« Le plus gros problème est d'attirer des candidats talentueux de l'extérieur du Canada. [...] **Le processus était trop long et [quand] nous voulions que les gens commencent à***

***travailler, l'incertitude était grande. »** —Vice-président en accroissement d'échelle, responsable des talents*

Au-delà des programmes et des possibilités de recruter des candidats talentueux de l'extérieur du Canada, il est fort possible que les entreprises fassent preuve d'indifférence à l'égard des nouveaux immigrants au Canada qui pourraient avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour occuper des postes spécialisés ou de direction. Les recherches menées par Statistique Canada indiquent que les travailleurs immigrants gagnent systématiquement moins que leurs homologues nés au Canada ([Statscan, 2016](#)) et certains ont fait valoir que la majorité des immigrants de la classe économique sont sous-employés ([CBC, 2017](#)) et occupent des postes qui ne correspondent pas avec leur éducation, leurs titres de compétences ou leur niveau d'expérience. Ce problème est souvent lié à la non-reconnaissance de l'éducation ou de l'expérience acquises à l'extérieur du Canada, souvent appelé le problème de « l'expérience canadienne » ([CBC, 2018](#)).

Ces observations corroborent des conclusions tirées des consultations sur la Charte canadienne du numérique, qui préconisaient des processus d'immigration rapides et économiques, ainsi que davantage de possibilités d'avancement professionnel à l'arrivée des travailleurs, y compris une plus grande souplesse relativement aux détenteurs de visa pour conjoint. Les conclusions des consultations ont également recommandé une analyse des soutiens et des voies possibles pour encourager les étudiants internationaux à fort potentiel à s'établir au Canada après l'obtention de leur diplôme ([Gouvernement du Canada, 2019g](#)).

Enfin, il est important de reconnaître que même si l'immigration est un outil important pour réduire la pénurie de talents, elle ne peut remplacer un écosystème national solide en matière de formation. Afin de créer un bassin de talents durable, nous devons constamment veiller à ce que nos établissements d'enseignement postsecondaire forment des étudiants dotés des compétences et de l'expérience nécessaires à la satisfaction des exigences de l'économie actuelle.

La lutte pour recruter des personnes talentueuses

Les entreprises en accroissement d'échelle sont en concurrence avec les grandes entreprises multinationales et nationales pour recruter les personnes les plus talentueuses. Par conséquent, les personnes interrogées indiquent que la pénurie de talents afin de pourvoir les postes et de trouver les compétences clés entraîne une augmentation des salaires et conduit au chipage des employés par les concurrents. Ce n'est pas nécessairement une retombée défavorable pour les grandes entreprises canadiennes, surtout si elles soutiennent l'écosystème et rachètent des petites entreprises canadiennes tout en conservant la propriété intellectuelle et les talents au pays.

« Mes concurrents chipent mes employés. Je perds beaucoup d'ingénieurs et c'est un gros problème. De fortes pressions sont exercées pour l'importation d'entreprises internationales. Ces entreprises viennent s'établir ici, embauchent nos employés et obtiennent des subventions gouvernementales et nous devons augmenter les salaires pour demeurer concurrentiels par rapport à ces entreprises. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Presque toutes les entreprises interrogées ont déclaré qu'elles sont confrontées au chipage des talents par de grandes entreprises canadiennes et internationales. Cela inclut les entreprises internationales exploitées au Canada, les entreprises qui embauchent par le biais d'organisations, comme « [Terminal](#) » et « [MobSquad](#) ² », ainsi que l'exode des talents

2 Terminal s'associe à des entreprises de technologie soutenues par du capital-risque de la Silicon Valley pour mettre sur pied et accroître des équipes techniques au Canada. La société offre des services de conciergerie pour aider des entreprises à accéder à un bassin de talents de partout ainsi qu'à dénicher et qu'à recruter le bon candidat et les bonnes équipes. Mobsquad, établie à Calgary en 2018, offre des services similaires, en mettant sur pied des équipes d'ingénieurs en logiciels basées au Canada qui travaillent pour le compte des entreprises clientes américaines, créant ainsi des bureaux satellites canadiens.

vers les États-Unis. Les entreprises interrogées avaient du mal à faire concurrence en termes de salaires et à retenir les talents dans ce marché du travail restreint. Ce problème a pris plus d'ampleur dans le cas du personnel talentueux technique plus expérimenté, comme les développeurs expérimentés, les chefs de produits et les ingénieurs dans les grandes villes et les technocentres.

D'après des entrevues menées avec des vice-présidents responsables des talents, du personnel, de la culture et des ressources humaines, nous nous sommes rendu compte que les entreprises en accroissement d'échelle dans des marchés du travail restreints utilisent la culture organisationnelle et les avantages professionnels, le perfectionnement professionnel et les débouchés professionnels ainsi que les prestations de maladie et de soins dentaires pour attirer et retenir des talents, parallèlement aux salaires. En tant que tel, le gouvernement peut jouer un rôle important en offrant un régime universel d'assurance-médicaments, de soins dentaires et de garde d'enfants.

« Le coût croissant des prestations monte en flèche pour les employeurs, peu importe la taille ou le stade de développement de leur entreprise. Les conversations se poursuivent-elles au sujet d'un régime universel d'assurance-médicaments? Un tel régime pourrait contribuer à alléger les coûts que nous subissons actuellement. Pour retenir les talents, nous sommes tous conscients que les avantages sociaux constituent un enjeu primordial. Toutefois, nous devons les offrir à un niveau comparable à celui qu'offrent des entreprises concurrentes. » — Vice-Président d'une entreprise en accroissement d'échelle, responsable du personnel

Outre le chipage de talents, les entreprises interrogées ont l'impression que les entreprises étrangères bénéficient davantage du soutien du gouvernement que les entreprises nationales. Au Canada, le développement économique et les investissements étrangers exigent une méthode coordonnée entre les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral. Néanmoins, de nombreuses

LE FONDS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES CANADIENNES

Initialement proposé par le Conseil consultatif en matière de croissance économique, le Fonds de croissance des entreprises canadiennes (CBGF) est un fonds indépendant qui a été créé récemment par le secteur privé et capitalisé par les principales banques et compagnies d'assurance du Canada. Moyennant un capital souscrit de 545 millions \$, le mandat du CBGF consiste à « mettre des capitaux à long terme à la disposition des entreprises en accroissement d'échelle ». Il est important de souligner que le fonds « fournit également aux entreprises bénéficiaires des lignes directrices, un programme de mentorat et un accès aux réseaux d'investisseurs » (CBGF, 2019).

entreprises ont exprimé leur frustration face aux politiques provinciales qui ont entraîné une concurrence en matière de salaires financés par le gouvernement et, parallèlement, des salaires excessifs sur le marché, comme des crédits d'impôt de l'Ontario pour les produits multimédias interactifs numériques, qui peuvent être déduits des salaires du personnel.

Malgré les répercussions négatives apparentes, certaines des entreprises interrogées ont souligné les avantages de la présence de grandes entreprises dans l'écosystème, en tant que points d'ancrage, qu'acheteurs et que sources d'expertise. La présence des entreprises canadiennes et internationales implantées au Canada est perçue comme un bassin de talents pour les futures entreprises en accroissements d'échelle au pays. Travailler pour ces entreprises offre aux futurs cadres de direction une expérience de gestion et d'accroissements d'échelle qu'ils pourraient ensuite utiliser pour soutenir la croissance de nouvelles entreprises à titre de cadres supérieurs, de membres de conseils d'administration et d'autres rôles consultatifs. De plus, les grandes entreprises canadiennes peuvent acquérir de petites entreprises en cas de sortie, ce qui leur permet de

retenir leur personnel talentueux, leur propriété intellectuelle, leur capital humain et leur potentiel économique au Canada.

« L'entreprise de recrutement s'est installée dans quatre villes au Canada. C'est un consortium d'investisseurs qui ont principalement investi dans des entreprises en Californie qui n'arrivent pas à dénicher des talents. L'entreprise a implanté des centres ici et chipe des employés qui y travaillent sous contrat. Elle paie beaucoup plus ici, mais moins qu'en Californie. Ici, vous pouvez embaucher un développeur expérimenté pour 170 000 \$, soit près de la moitié de ce qu'il recevrait à la Silicon Valley, et elle peut les trouver ici. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Sans la présence des grandes entreprises de technologie et d'autres entreprises ici, nous ne pourrions pas embaucher des travailleurs. Nous ne pouvons pas développer toute notre expertise à l'interne. Je ne pense pas que nous devrions décourager ces entreprises. Elles contribuent au développement d'excellents processus techniques et au perfectionnement de talents. Lorsque nous avons une bonne gestion, nous bénéficions de l'expertise de ces entreprises. J'ai été témoin de personnes qui quittent leur entreprise, mais aussi qui reviennent après avoir acquis beaucoup d'expérience en matière de processus technique. » —Directeur général d'une grande entreprise

Il est important de souligner que l'objectif n'est pas d'exclure du Canada les entreprises internationales et les occasions internationales, mais d'être prudent et délibéré à propos de celles que nous accueillons au Canada. Les entreprises internationales qui pénètrent sur un marché du travail déjà restreint peuvent davantage contribuer au chipage des employés et aux mouvements de main-d'œuvre entre les entreprises, qu'à la création nette d'emplois dans l'écosystème. Cette situation engendre des difficultés nouvelles pour les décideurs politiques à tous les niveaux gouvernementaux qui ont recours aux compromis dans le but de créer ces occasions au Canada.

3.2 L'ACCÈS AU CAPITAL

L'accès au capital de croissance sous toutes ses formes—les capitaux propres, les capitaux empruntés ou les instruments plus sophistiqués—est un élément essentiel du succès des entreprises en accroissement d'échelle. Le capital permet à une entreprise d'investir en matière de perfectionnement professionnel, de technologie, d'infrastructure et des autres besoins opérationnels qui sont essentiels au soutien de sa croissance.

Il n'est pas surprenant que les capitaux constituaient l'un des sujets les plus largement discutés par les parties prenantes et les spécialistes en écosystèmes. Tout au long de ces conversations et de ces entrevues avec des entreprises en accroissement d'échelle, la demande et l'offre de capital de croissance, le financement d'immobilisations incorporelles et les mesures d'incitation à la croissance sont apparus comme des défis majeurs.

« Voici ce qu'il nous faut : des capitaux, des capitaux et des capitaux. En fin de compte [...] si vous êtes une entreprise en croissance qui a la motivation pour réussir, vous en avez besoin pour votre accroissement. Et le temps nécessaire aux équipes de gestion pour recueillir des fonds est astronomique. » —*Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

« Les difficultés des premières années étaient liées aux finances. Vous êtes une petite entreprise, vous avez une croissance rapide, l'argent est toujours un défi, en particulier les liquidités à court terme [...] mais maintenant la croissance est davantage liée aux compétences spécialisées et aux ressources. » —*Directeur financier d'une entreprise en accroissement d'échelle*

En ce qui concerne l'accroissement d'échelle des entreprises, le capital-risque est souvent considéré comme l'un des principaux moyens d'accéder aux capitaux nécessaires à une croissance rapide ([Wallmeroth et coll., 2018](#); [BERR, 2008](#)). Dans l'ensemble, l'industrie canadienne de capital-risque a fait des progrès importants au cours des dix dernières années. Entre 2008 et 2018, le montant

total de placements de capital-risque au Canada est passé de 1,3 à 3,7 milliards \$ et le nombre de sociétés de capital-risque actives au Canada a considérablement augmenté au cours de la même période ([CVCA, 2018](#); [Gouvernement du Canada, 2008](#); [BDC, 2017](#)).

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement fédéral a joué un rôle important dans la croissance du marché canadien de capital-risque, principalement par le biais des programmes du Plan d'action sur le capital-risque de 2014 (PACR) et de l'Initiative de catalyse du capital de risque de 2018 (ICCR). Ces initiatives ont injecté 840 millions \$ en capitaux dans les fonds de capital-risque du Canada, générant de multiples investissements importants provenant d'autres investisseurs publics et privés et permettant l'ancrage de la mobilisation de fonds d'un nombre important de fonds de capital-risque nationaux ([BDC, 2018](#)). Le programme de l'ICCR a également été utilisé pour accroître la diversité sur le marché de capital-risque avec un financement réservé aux femmes propriétaires ou pour investir dans des entreprises dirigées par des femmes ([Gouvernement du Canada, 2018a](#)).

En outre, la taille du marché canadien de capital-risque est comparable à celle de ses homologues internationaux. En 2015, les placements de capital-risque au Canada se situaient, en termes absolus, au deuxième rang parmi les pays du G7 (après les États-Unis). En tant que part de l'économie, mesurée par le PIB, le marché canadien de capital-risque se classe également au deuxième rang des pays du G7 ([OCDE, 2018e](#)).

Enfin, l'activité récente dans le secteur du capital-risque a démontré une tendance encourageante en ce qui a trait à la mobilisation de fonds plus grands et à l'entrée en scène de nouveaux investisseurs, y compris des investisseurs institutionnels, tels que l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC) et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO). Au cours des derniers mois, iNovia, OIRPC, la BDC et Georgian Partners ont tous annoncé de nouveaux fonds dépassant 250 millions \$. Georgian Partners a pour objectif de devenir la première

société de capital-risque canadienne privée à mobiliser un fonds industriel d'un milliard \$. (Silcoff, 2019, BDC, 2019c)

L'offre et la demande en matière de capital de croissance

« La ronde de financement de 100 millions \$, est celle qui est la plus difficile, car vous essayez d'effectuer la mise à l'échelle de votre entreprise, votre stratégie et vos valeurs et vous diluez vos efforts [...] et vous êtes poussé ailleurs pour trouver ce capital. Et dès qu'on vous pousse vers les États-Unis [...], toutes les conversations sont "[nous avons besoin] d'un directeur général [qui] est prêt pour les marchés publics et nous connaissons cette personne formidable ici, à San Francisco" et, en un temps deux mouvements, une histoire canadienne devient une histoire de la Silicon Valley. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Chaque étape doit être financée par des fonds canadiens, sinon ce sera de l'investissement en capital privé américain. » - Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Le capital de croissance (capitaux propres) :

Cependant, malgré le dynamisme général de l'industrie canadienne de capital-risque, l'un des domaines dans lesquels le Canada risque de prendre du retard par rapport à ses pairs est l'offre et la disponibilité du capital de croissance. Les rondes de financement de capital-risque des

dernières phases³ (100 millions \$ ou plus) sont essentielles à l'atteinte de l'accroissement d'échelle (Impact Centre, 2017). Les recherches menées par la BDC sur le marché canadien de capital-risque ont également conclu que l'absence de capital-développement contribuait à faire en sorte qu'une entreprise mette fin à ses activités au pays de façon prématurée (BDC, 2017).

Certaines des histoires de réussite les plus récentes au Canada, notamment Hopper, Shopify et Lightspeed POS (ces derniers ont depuis tenu des PAPE réussis⁴), ont toutes obtenu des fonds de capital-risque aux étapes ultérieures de plus de 100 millions \$ (Crunchbase, 2019a). Toutefois, les rondes de financement de cette taille demeurent une exception au Canada. Ce défi a été souligné lors des entrevues que nous avons menées auprès de spécialistes en écosystèmes et de directeurs généraux, qui ont affirmé que même si les tendances sont positives, la croissance du capital au pays est insuffisante pour soutenir les entreprises en accroissement d'échelle et que le Canada est à la traîne par rapport à nos concurrents internationaux.

Lorsque l'on compare le Canada au marché mondial, il semble y avoir un écart important quant à la croissance du capital destiné aux étapes ultérieures. À l'échelle internationale, les investissements en matière de capitaux de croissance ou de capitaux destinés aux étapes ultérieures ont augmenté rapidement ces dernières années. En 2018, les placements de capital-

3 « Les investissements aux étapes ultérieures soutiennent les entreprises qui ont dépassé la phase de démarrage et dont les ventes augmentent rapidement, ou qui présentent un potentiel de croissance rapide. Pour les investisseurs, les investissements aux étapes ultérieures sont moins risqués que les investissements de début de croissance, car les entreprises qui sont financées sont bien établies sur le marché et leurs investissements peuvent être convertis plus rapidement en espèces » (BDC, 2019b).

4 Flambée du prix de l'action Lightspeed POS après l'introduction d'un PAPE sur le TSX (Betakit, 2019); Shopify recueille 131 millions \$, en introduisant un PAPE supérieur à sa valeur accrue (Picker et Deveau, 2015).

risque aux étapes ultérieures se sont élevés à 192,2 milliards \$ US, ce qui représente une hausse de 83 % par rapport à l'année précédente. De plus, les sommes investies dans les transactions aux étapes ultérieures l'année dernière ont dépassé la valeur totale des placements mondiaux de capital-risque vus il y a deux ans à peine (Rowley, 2018). À titre de comparaison, les transactions aux étapes ultérieures au Canada, tout en continuant de croître à un rythme soutenu (1,4 milliard \$ en 2016, 1,5 milliard \$ en 2017 et un bond de 1,8 milliard \$ en 2018), n'affichent pas le type de progression sur douze mois que l'on constate sur le marché mondial (Pinto et Kornacki 2018).

Cette tendance est également évidente lorsqu'on examine la croissance des « mégatransactions ». Les quinze mégatransactions de 50 millions \$ ou plus au Canada représentent un pourcentage moins important de la totalité des placements par rapport à l'année précédente (30 % contre 39 % en 2017). Encore une fois, cela contraste avec la situation mondiale dans laquelle les transactions « supergéantes » dépassant 100 millions \$ US représentaient 57 % de la totalité des placements, contre 45 % en 2017 et seulement 11 % en 2012 (Pinto et Kornacki 2018; Rowley, 2018).

« Je constate que le capital-risque [au Canada] craint davantage le risque. J'ai investi mon propre argent dans des placements de capital-risque, mais il y a moins d'argent ici. À la Silicon Valley, il y a 500 fois plus d'argent qu'au Canada. Une personne qui a le même plan ici et dans la Silicon Valley, a beaucoup plus de chances de financement là-bas. » - Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les entreprises qui souhaitent accroître leur échelle à l'extérieur des grandes villes canadiennes doivent également faire face à une disparité importante entre les placements de capital-risque à l'échelle des différentes régions du pays. La majorité des sommes investies et des transactions réalisées sont concentrées géographiquement dans les plus grandes villes du Canada. En 2018, les entreprises torontoises ont reçu 41 % du total des fonds décaissés (1,5 milliard \$ sur 197 transactions), les entreprises montréalaises, 24 % (901 millions \$ sur

119 transactions) et les entreprises vancouveroises 11 % (400 millions \$ sur 71 transactions) (Pinto et Kornacki, 2018).

« Mobiliser des fonds n'est pas facile là où nous sommes, notre croissance n'a pas été aussi grande que celle des autres. Même à Vancouver ou à Toronto, cela aurait été plus facile. On nous avait dit que les gens voudraient venir nous voir, mais ils doivent prendre trois d'avions pour y parvenir [...] En particulier, toutes les sociétés de capital-risque aiment être proches de la communauté; elles comprennent qu'il en a moins de tout ici. Nous avons simplement choisi de bâtir notre communauté ici. Plus un centre de la haute technologie est branché, plus c'est facile. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Le capital de croissance (capitaux empruntés) :

Au-delà du capital-risque, alors que les entreprises cherchent à financer leur croissance et à accroître leur échelle, l'emprunt de capitaux devient un instrument financier de plus en plus important. Pour les entreprises qui souhaitent effectuer une mise à l'échelle sans diluer leur capital, l'emprunt de capitaux ou l'autofinancement par la hausse des recettes représentent les seules options disponibles. Pour beaucoup d'entre elles, les recettes ne permettent pas d'atteindre la croissance rapide recherchée et l'emprunt de capitaux est la solution la plus viable. Toutefois, pour les entreprises en accroissement d'échelle, cela peut présenter ses propres défis.

« Les entreprises de haute technologie en démarrage ne sont pas fondées sur l'emprunt de capitaux, il y a des raisons d'utiliser des capitaux propres, [mais maintenant que nous sommes en accroissement d'échelle], nous avons dû emprunter des capitaux. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

« L'une des choses que les gens oublient est que la première qualité d'une entreprise de haute technologie est sa capacité à se procurer des capitaux, pas sa technologie. La plupart des

programmes sont axés sur le développement de la technologie, mais **l'une des choses qui nous manquent au Canada est un écosystème diversifié pour se procurer des capitaux à des taux concurrentiels** par rapport à nos voisins du sud. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Toutefois, les entreprises en accroissement d'échelle n'ont souvent pas la maturité financière qu'ont les entreprises matures qui possèdent des antécédents, des actifs immobilisés ou des relations bien établies avec des institutions financières. Cela peut avoir une incidence sur leur capacité à contracter des emprunts auprès de financiers à des conditions convenables.

« Nous avons bien des instruments de créance (au Canada), mais **ils sont équivalents aux prêts sur salaire.** » —Spécialiste en écosystèmes

Les tendances en matière de financement par emprunt sont plus difficiles à comprendre que les tendances en matière de capital-risque, en partie à cause du manque de données disponibles. D'après des sources existantes et des sondages, comme l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, nous savons que près de la moitié des PME ont présenté une demande de financement, et que la grande majorité d'entre elles ont présenté une demande de financement externe (**Gouvernement du Canada, 2018g**). Cependant, il est difficile de cerner les défis particuliers auxquels sont confrontées les entreprises en accroissement d'échelle et leurs besoins en capitaux, car la grande majorité des entreprises qui ont participé au sondage sur le financement ne remplissent pas les critères d'accroissement d'échelle (seuls 8 % des entreprises interrogées ont connu une croissance supérieure à 20 % sur un an).

Néanmoins, les tendances récentes en matière d'expansion du financement par emprunt sont encourageantes. Par exemples, l'acquisition de Wellington Financial par la CIBC et le lancement subséquent de sa plateforme Innovation Banking (**Bloomberg, 2018**), l'expansion de la Silicon Valley Bank au Canada (**Bradshaw, 2019**) et le programme

de Capital de croissance et transfert d'entreprise de la BDC, qui propose du financement aux entreprises de taille moyenne en accroissement d'échelle. Son portefeuille a franchi une étape majeure cette année, dépassant le milliard de dollars (**BDC, 2019b**).

ENQUÊTE SUR LE FINANCEMENT ET LA CROISSANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

L'enquête de 2017 sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises révèle des taux élevés d'approbation du financement par emprunt (94,5 % pour les entreprises de 20 à 99 employés et 98,8 % pour les entreprises de 100 à 499 employés), ainsi qu'un pourcentage élevé de demandes de financement qui ont été approuvées (94,6 % et 97,7 %, respectivement). De même, les taux d'approbation étaient très élevés alors que les taux de demandes s'établissant à 35,4 % et à 36,7 % pour les entreprises de 20 à 99 employés et de 100 à 499 employés, respectivement (**Government of Canada, 2018g**).

Cependant, sans autres données, il est impossible de déterminer s'il existe des différences en ce qui a trait aux prêts aux entreprises en accroissement d'échelle en particulier. Au cours des entrevues, de nombreux chefs d'entreprises en accroissement d'échelle ont exprimé le besoin d'un financement par emprunt supérieur à ce qui est offert.

La BDC offre également un accès au financement par emprunt aux entreprises canadiennes en accroissement d'échelle. Plusieurs entreprises avec lesquelles nous avons communiqué avaient reçu du capital-risque ou des capitaux empruntés de la BDC. Certaines ont parlé de leur expérience de manière positive, mais nous avons également entendu des points de vue négatifs. Selon certaines personnes interrogées, la BDC est encore perçue comme étant trop frileuse par rapport au risque et hésitante à soutenir l'innovation. De plus, on estime qu'elle offre des taux d'intérêt jugés très

élevés et incompatibles avec son mandat de créer et de développer des entreprises.

« Nous entretenons une relation avec la BDC—la société a investi au moment du démarrage. Elle était là pendant les premières étapes, ce qui était bien. » —*Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

« Nous avons un financement par emprunt de la BDC. Nous payons 16 %, ce qui est un très mauvais taux, mais la BDC est patiente. » —*Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

Il faut souligner que la BDC est chargée de combler les lacunes du secteur bancaire commercial et que, de ce fait, il n'est pas surprenant que les intérêts sur les prêts soient plus élevés si elle octroie des prêts à des entreprises présentant un profil de risque plus élevé. Cependant, des entreprises ont signalé qu'il n'existe pas de compréhension commune de ce que « combler » signifie dans ce contexte.

Au-delà des possibilités de financement offertes directement et indirectement par la BDC, le gouvernement offre également un accès au financement par l'intermédiaire de l'organisme Exportation et développement Canada (EDC). En 2017, EDC a consenti des prêts directs et des garanties de prêts de 28 milliards \$ (EDC, 2017) aux entreprises effectuant des ventes sur les marchés d'exportation. Nous avons obtenu des commentaires favorables de notre cohorte d'entreprises en accroissement d'échelle au sujet de leurs expériences avec EDC.

Le financement et les actifs incorporels

L'accès au capital est encore plus compliqué dans le cas des entreprises en accroissement d'échelle dont les bilans sont dominés par des actifs incorporels. Pour ces entreprises, il peut être plus difficile d'obtenir un prêt d'un prêteur commercial, un prêt garanti par le gouvernement ou encore un prêt à un taux concurrentiel.

Il ne s'agit pas d'une question qui s'applique uniquement au Canada. Un rapport de l'OCDE, publié en 2019, a constaté que l'accès au financement par emprunt en utilisant la propriété intellectuelle (PI) en garantie était difficile pour les petites et moyennes entreprises dans de nombreux pays du monde (OCDE, 2019b). Le rapport concluait qu'un certain nombre de problèmes étaient en cause, notamment un manque d'uniformité dans la façon dont les institutions financières et les prêteurs évaluent la PI, ainsi que la capacité des entreprises à fournir des preuves efficaces de leur valeur aux prêteurs éventuels et à les exprimer clairement. En outre, le rapport mettait l'accent sur des préoccupations relatives à la transférabilité des actifs incorporels et à la volatilité accrue de leur valeur au fil du temps par rapport aux immobilisations corporelles.

Des recherches menées aux États-Unis ont démontré que, si l'ensemble des actifs incorporels soutient autant le financement par emprunt que les actifs corporels, « un risque de valorisation élevé et une faible qualité de garantie peuvent nuire au financement par emprunt » (Lim, Macias et Moeller, 2017). De plus, il semble que le manque de financement par emprunt des actifs incorporels alimente une tendance des entreprises à accroître leurs avoirs liquides afin de préserver leur souplesse financière (Falato, Kadyrzhanova et Sim, 2014).

Au cours des entrevues menées dans le cadre de ce projet, certains grands dirigeants de banques canadiennes, anciens et actuels, ont convenu que le système bancaire commercial canadien était biaisé au détriment des entreprises dont les actifs sont principalement incorporels. Cela serait conforme aux données internationales, puisqu'un récent rapport du Fonds monétaire international (FMI) a constaté que « à mesure que les entreprises se tournent vers des actifs incorporels ayant une valeur de garantie plus faible, les banques réattribuent leurs portefeuilles de prêts commerciaux à d'autres actifs, principalement des prêts immobiliers résidentiels » (Dell'Araccia et coll., 2017).

De plus, la situation comparativement évoluée des banques américaines en matière d'évaluation et de prêts sur actifs incorporels présente à la fois une menace et une occasion pour les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes. Bon nombre des principales institutions financières des États-Unis ont acquis de l'expérience en matière de prêts garantis au moyen de la PI que la plupart des autres pays n'ont pas. ([Brassell et Boschmans, 2019](#)). Compte tenu de la proximité des États-Unis et de la facilité avec laquelle les entreprises en accroissement d'échelle nous ont précisé qu'elles pouvaient accéder au financement américain, les décideurs politiques qui cherchent à s'assurer que les entreprises ne sont pas incitées à transférer leurs activités au sud de la frontière devraient se faire des soucis.

« Notre situation géographique et le fait que nous sous-finançons notre entreprise ne seraient pas si graves si nous avions d'autres pays autour de nous, mais nous avons les États-Unis au sud de la frontière, ce qui rend tout plus difficile. Toutes ces choses, **l'accès au capital, la concurrence, les marchés, sont exacerbées par le fait que le plus grand pays de notre bloc commercial est le plus dynamique du monde.** » - Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les experts financiers que nous avons interrogés dans le cadre de ce projet nous ont fait part de leurs préoccupations à l'égard du financement par emprunt d'actifs incorporels. Toutefois, les entrevues que nous avons menées auprès de notre cohorte d'entreprises, où les expériences étaient plus variées, n'ont pas permis d'apparier ces résultats de façon uniforme. Celles qui avaient connu des problèmes ont fait part de leurs frustrations quant à l'établissement du prix de leur propriété intellectuelle par les banques canadiennes et du fait que l'absence d'actifs corporels à utiliser en garantie avait ralenti leur progression vers le marché.

« Nous avons contracté beaucoup de dettes auprès d'une banque américaine. **Les institutions financières canadiennes sont nulles en PI; elles ne le comprennent pas,**

elles n'en fixent pas le prix correctement. » — Directeur d'une grande entreprise

« Si nous avions construit [des actifs physiques], nous aurions pu les utiliser [comme garantie [...] **si nous avons été en mesure d'emprunter sur la PI], nous aurions pu commercialiser plus rapidement.** » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Fait important pour les gouvernements et les institutions financières du Canada, les premières recherches effectuées à l'étranger indiquent que le biais à l'égard des actifs incorporels (découlant d'un faible goût du risque ou d'une mauvaise compréhension de l'économie numérique) est potentiellement mal placé. Une analyse effectuée au Royaume-Uni par la British Business Bank (BBB) a indiqué que les entreprises ayant fait l'objet d'un enregistrement de propriété intellectuelle sont moins susceptibles de faire défaut et que les pertes subies par les banques du fait de ces défauts sont également moins élevées ([British Business Bank, 2018](#)). Une autre étude sur les prêts américains garantis entre 1996 et 2005 a révélé que les prêts garantis par des actifs incorporels n'avaient pas un rendement inférieur à celui des autres prêts garantis ([Loumiotis, 2011](#)). Ce qui est clair, c'est qu'il faut une réponse coordonnée de toutes les institutions financières privées et publiques à ce changement pour mieux reconnaître la valeur et l'importance des actifs incorporels.

À l'échelle internationale, d'autres pays ont adopté des approches différentes en matière de financement des actifs incorporels. Par exemple, la Banque coréenne de développement (KBD) a créé une initiative « techno banking » qui fournit spécifiquement des prêts pour l'achat, la constitution de garanties et la commercialisation de PI. De même, la banque publique d'investissement française (Bpifrance) soutient les entreprises qui investissent dans la propriété intellectuelle par des prêts non garantis et des garanties de prêts bancaires. Bpifrance dispose également d'un service interne d'évaluation des technologies pour faciliter l'évaluation des risques et déterminer si les entreprises peuvent bénéficier de leurs services. À Singapour, plutôt que de fournir

des fonds directs par l'intermédiaire d'une banque d'investissement, le « IP ValueLab » (qui fait partie du Bureau de la propriété intellectuelle du pays) recrute des banques privées en fournissant une garantie pour 80 % de la valeur de la PI. L'évaluation est effectuée par des membres agréés d'un « comité d'évaluation » impartial ([Brassell et Boschmans, 2018](#)).

Les mesures d'incitation à la croissance : la mise à l'échelle par rapport aux sorties prématurées?

En plus de la disponibilité générale du capital de croissance et du financement des actifs incorporels, d'autres problèmes ont été signalés qui peuvent limiter la croissance d'une entreprise et créer des conditions dans lesquelles les fondateurs canadiens opteraient pour une sortie prématurée - des acquisitions ou des fusions qui surviennent avant que l'entreprise atteigne son plein potentiel.

Il est important de souligner que les sorties prématurées ne sont pas problématiques en soi. La documentation et les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche soulignent l'importance des sorties pour soutenir un écosystème sain de l'innovation entrepreneuriale ([Hwang et Horowitz, 2013](#); [DeTienne, 2010](#)). Entre autres avantages, les entreprises qui cessent leurs activités injectent du capital frais dans l'écosystème et libèrent des talents pour entreprendre de nouveaux projets et créer de nouvelles entreprises.

Toutefois, il existe des cas où des entreprises qui ont le potentiel de devenir d'importantes sociétés et des piliers au Canada peuvent cesser prématurément leurs activités. Des recherches menées par la BDC ont révélé que, même si le Canada a des niveaux de sorties du marché plus faibles que les États-Unis, ces sorties ont lieu à un stade de croissance plus prématuré ([BDC, 2017](#)). Le rapport souligne le fait que les fonds de capital de risque canadiens sont actuellement trop petits pour permettre de réunir des fonds à des étapes ultérieures et qu'ils ont besoin d'être réinvestis, ce qui les incite à faire pression pour cesser leurs activités.

« Nous aurions été forcés de cesser nos activités [avec] les conditions qui accompagnaient l'investissement étranger. Nous avons estimé qu'il y avait plus d'avantages au prix auquel vous vendez ou encore au partenaire avec lequel vous faites affaire lorsque vous souhaitez mettre le produit à l'échelle. » — Vice-président d'une entreprise en accroissement d'échelle

« L'une des choses que j'ai remarquées, c'est que quand on est petit, on a du mal à obtenir du financement [...] un certain nombre d'autres entreprises qui marchaient bien ont été vendues parce qu'elles n'ont pas obtenu ce financement supplémentaire [...] Elles n'ont pas la possibilité de devenir une partie prenante solide [...] qui] bâtira un écosystème autour de nous [...] Nous devons avoir des gagnants parmi nous. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les résultats de notre recherche indiquent que la maturité, la complexité et la variété des instruments financiers peuvent éviter la sortie d'une entreprise en accroissement d'échelle. De plus, nous estimons que les entrepreneurs canadiens et le personnel de direction talentueux connaissent mieux leurs options.

Nous avons appris que fournir des liquidités aux fondateurs et aux premiers investisseurs pouvait être essentiel pour éviter les sorties. Permettre à ces personnes d'accéder à une partie de la valeur tangible que leur entreprise a générée, tout en conservant la propriété et en renforçant l'engagement à long terme, est un facteur important dans la décision d'effectuer une sortie prématurée. Il existe des instruments financiers qui peuvent faciliter ce processus, mais la sensibilisation à ces instruments semble relativement faible au Canada.

« Les États-Unis le font tout le temps et nous avons du rattrapage à faire [avec les marchés secondaires], j'aimerais avoir de meilleurs réseaux avec les États-Unis, j'aimerais que nous embauchions plus d'Américains, car ils s'y connaissent avec ce genre de choses. »
—Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Un exemple soulevé lors de nos entrevues était l'utilisation des marchés secondaires, un instrument de plus en plus utilisé aux États-Unis qui « fournit des liquidités partielles aux investisseurs initiaux, aux fondateurs et aux employés participants, sans freiner l'entreprise comme le ferait une acquisition. » (Seetzen, 2018). L'utilisation actuelle de cet instrument est très limitée au Canada. En 2018, il n'y a eu aucune mobilisation de fonds sur les marchés secondaires (Crunchbase, 2019b). Ce genre d'outils, qui peuvent réduire l'attrait de la sortie et maintenir l'expansion des entreprises sous contrôle canadien, joueront un rôle de plus en plus important dans la résolution du défi que doivent relever des entreprises en accroissement d'échelle.

« Le problème, c'est que nous avons un déficit de capital de croissance [et] que nous avons cette structure de fonds standard. Les régimes de retraite investissent là-dedans, etc., ils sont limités—et les entreprises de classe mondiale ne se construisent pas en cinq ans. » —
Spécialiste en écosystèmes

5 « Un financement “secondaire” est un investissement dans lequel de nouveaux investisseurs achètent des actions à des actionnaires existants plutôt que de fournir du capital à l'entreprise elle-même (financement “primaire”). Ainsi, les nouveaux investisseurs acquièrent une participation importante dans une société plus mature. En même temps, cela fournit des liquidités partielles aux investisseurs initiaux, aux fondateurs et aux employés qui participent à l'opération, sans pour autant empêcher l'entreprise de faire ce qu'une acquisition aurait accompli. L'entreprise peut donc attirer des investisseurs plus patients et harmoniser l'équipe à long terme en résolvant ses soucis financiers immédiats. » (Seetzen, 2018)

De nombreuses personnes interrogées ont souligné l'importance d'un alignement stratégique entre les investisseurs et les objectifs de croissance de l'entreprise, souvent définis comme le « problème mandant - mandataire » (Kaplan et Stromberg, 2001). Cet alignement est considéré comme essentiel pour éviter une sortie prématurée. Les entreprises ont indiqué qu'elles bénéficiaient des investisseurs qui comprenaient leurs activités de base et les grandes tendances de l'industrie et de ceux qui étaient disposés à mettre les fondateurs, les directeurs et les cadres supérieurs en contact avec des réseaux utiles. Inversement, lorsque les investisseurs cherchaient à obtenir des rendements sur des périodes plus courtes que les fondateurs, il en résultait des tensions et une prise en compte de la possibilité d'effectuer une sortie prématurée.

Les personnes interrogées au Québec, en particulier, ont parlé de l'importance des nombreux fonds de pension et d'investissement de la province qui ont pour mandat spécifique d'aider les entreprises à croître et à apporter des avantages à la province (CDPQ, 2017; Desjardins, 2018).

« Nous avons décidé d'opter pour le capital le plus patient possible. J'ai choisi [les fonds d'investissement] parce qu'ils voient la valeur à long terme au Canada, comparativement aux fonds de la Silicon Valley. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

À l'échelle nationale, le Fonds de croissance des entreprises canadiennes (FCPE), récemment créé, pourrait devenir un mécanisme important pour injecter des capitaux patients dans le marché des entreprises en expansion. En fournissant un apport supplémentaire de capital patient, le FBCG cherche à réduire le nombre d'entreprises qui sont obligées de cesser leurs activités et de se tourner vers des acheteurs internationaux ou de prendre une participation majoritaire dans une entreprise.

« Nous attendons en zone rouge, en disant que peu importe qui arrive à ce stade—nous voulons vous faire grandir, et vous n'avez pas besoin de cesser vos activités. » —Spécialiste en écosystèmes

Pour créer un écosystème en accroissement d'échelle prospère, le Canada doit surtout disposer de programmes et de fonds pour s'assurer que les entreprises qui ont le potentiel d'expansion ne sont pas forcées de vendre leurs entreprises ou de cesser leurs activités prématurément.

3.3 L'ACCÈS AU MARCHÉ

L'une des grandes priorités des entreprises à forte croissance est de trouver de nouvelles façons de vendre leurs biens et leurs services et d'attirer de nouveaux clients, tout en conservant leurs clients actuels. La capacité de percer de nouveaux marchés pour vendre des biens et des services est essentielle pour atteindre la pleine maturité. Toutefois, les entreprises canadiennes doivent encore surmonter des obstacles pour commercialiser leurs produits et services au Canada et à l'étranger.

Le gouvernement en tant que client principal

L'approvisionnement est un outil essentiel que les gouvernements peuvent utiliser pour soutenir stratégiquement la croissance des entreprises les plus novatrices et à croissance rapide. En tant que client clé, les gouvernements permettent aux entreprises de taille moyenne de démontrer leur capacité à vendre au niveau de l'entreprise et peuvent aider à débloquer d'autres ventes. Les contrats gouvernementaux peuvent également positionner les entreprises comme étant fiables et capables de livrer à grande échelle.

« Il y a des choses que le gouvernement peut faire sans que cela ne coûte beaucoup d'argent. Jusqu'à l'an dernier, nous ne pouvions même pas dire que les organismes gouvernementaux achetaient notre produit. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Je sais que nous parlons de capital et de créance, mais en fait, le bon de commande l'emporte sur tout. Je peux me rendre dans une banque et financer un bon de commande, et j'obtiens une validation pour remplir la

commande. Nous devrions parler des bons de commande comme d'un mécanisme de financement. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les recherches de l'OCDE ont démontré que les gouvernements utilisent de plus en plus leur pouvoir d'achat pour poursuivre des objectifs stratégiques dans différents domaines politiques, comme la durabilité, l'innovation ou le soutien aux PME (OCDE, 2018c). Dans certains pays, cela comprend des objectifs spécifiques concernant le pourcentage de marchés publics attribués à de petites entreprises ou d'autres caractéristiques, comme l'admissibilité des « divers fournisseurs ».

Le Royaume-Uni, par exemple, s'est engagé à consacrer 33 % des dépenses d'approvisionnement du gouvernement central aux PME d'ici 2022 (UK Home Office, 2019), en se fondant sur un objectif de 25 % atteint en 2015. Les États-Unis fixent également des objectifs sur les dépenses fédérales en matière d'approvisionnement pour les contrats des petites entreprises, qui s'établissent actuellement à 23 %. Au cours des dernières années, cet objectif a régulièrement été dépassé, et, en 2017, un montant record de 105 milliards \$ US a été attribué en contrats (US Small Business Administration, 2018).

Au Canada, le gouvernement fédéral représente le plus important acheteur de biens et de services provenant de son propre pays. Les marchés publics, à tous les niveaux, représentent une part importante à la fois des dépenses publiques totales et du PIB du Canada (Liao, Orser et Riding, 2017). De nombreuses entreprises interrogées ont indiqué qu'elles voulaient vendre au gouvernement, mais qu'elles estimaient que le processus d'approvisionnement et la charge de déclaration étaient trop compliqués, onéreux et longs; qu'elles ne satisfaisaient pas les exigences des demandes de propositions existantes; que le gouvernement ne savait pas qu'il avait besoin de ce qu'elles vendaient et que les règles du jeu étaient inégales entre les fournisseurs établis, particulièrement les grandes entreprises avec des contrats existants, et les nouveaux demandeurs. Les grandes entreprises, en particulier, étaient considérées comme ayant

un avantage injuste, car elles sont capables d'embaucher des responsables des relations gouvernementales et d'affecter du personnel exclusivement aux appels d'offres.

En raison de la nature ciblée de cette recherche, nous n'avons pas mené d'entrevues ou de consultations dans l'ensemble des industries du Canada. Cependant, nous avons constaté dans notre travail que trois secteurs en particulier avaient soulevé la question d'un accès simplifié aux marchés publics ou l'avaient classée comme un obstacle plus important que d'autres : les secteurs des technologies de la santé, de la cybersécurité et des technologies propres. Il n'est pas surprenant de constater que ces trois secteurs ont des liens étroits avec des secteurs de l'économie qui sont fortement réglementés ou étroitement liés au secteur public.

*Nous avons « commencé dans le domaine de la santé [mais] avons réalisé que nous allions entrer en guerre avec un couteau à beurre. C'est pourquoi nous avons changé [de secteurs. Vous êtes] en concurrence avec des entreprises multimilliardaires avec une caisse noire de 2 millions \$ réservée à l'innovation [...] **La passerelle d'introduction des innovations au marché des soins de santé au Canada est quasiment insurmontable.** » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

*« Nous pouvons améliorer les choses pour une entreprise et améliorer le service public. Nous avons besoin de données pour montrer que cela fonctionne, et **nous voulons travailler avec le gouvernement fédéral pour obtenir ces données.** » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

Des recherches menées par MaRS ont mis en évidence les exigences élevées auxquelles il faut satisfaire lorsqu'on cherche à vendre des technologies de la santé au Canada : « Il ne suffit pas de valider la technologie en milieu clinique; l'innovateur doit également avoir une feuille de route qui permet d'évaluer les répercussions potentielles sur la qualité des soins et la facilité d'application » (MaRS, 2012).

Dans le secteur des technologies propres, nombreux sont ceux qui estiment que le gouvernement joue un rôle essentiel pour stimuler l'industrie et la croissance. Un rapport publié en 2017 par Énergie propre Canada a souligné l'importance du gouvernement dans la réussite du secteur :

« Le gouvernement du Canada jouant le rôle de premier client par l'intermédiaire des marchés publics, les petites et moyennes entreprises canadiennes de technologies propres auraient pour la première fois accès aux réseaux électriques, aux systèmes de bâtiments commerciaux, aux parcs de véhicules fédéraux et à d'autres environnements difficiles d'accès pour les petites entreprises. Cela ouvrirait des portes au secteur des technologies propres, en augmentant la demande et en élargissant la clientèle potentielle tant au pays qu'à l'étranger— simulant l'activité économique, la création d'emplois et la croissance du secteur. » (Énergie propre Canada, 2017).

LE PROGRAMME SOLUTIONS INNOVATRICES CANADA

En 2017, le gouvernement du Canada a lancé un nouveau programme visant à soutenir l'expansion et la croissance des entreprises canadiennes en faisant du gouvernement fédéral le premier client. Il en a résulté plus de 100 millions \$ en fonds réservés, répartis entre les vingt ministères et organismes fédéraux participants, qui réserveront une partie du financement pour appuyer la création de solutions novatrices par des entreprises canadiennes (Gouvernement du Canada, 2019).

« En tant qu'entreprise, nous sommes appréciés pour la croissance de nos ventes. C'est formidable d'obtenir un million \$ en subventions, mais c'est mieux pour nous d'obtenir un million \$ en ventes. C'est ce qui déterminera l'évaluation des entreprises et permettra d'obtenir le prochain financement par capitaux propres et d'embaucher les

100 personnes suivantes. [...] En général, le gouvernement n'est pas le plus souple et n'est pas ouvert à un petit risque potentiel avec une entreprise de notre taille [...] Pour nous, ce serait tellement long de passer en revue la demande de propositions et toute cette incertitude, cela ne vaut tout simplement pas la peine. » —Directeur financier d'une entreprise en accroissement d'échelle

Grâce à des programmes comme [Solutions innovatrices Canada \(SCI\)](#), le gouvernement fait des progrès encourageants en assouplissant ses processus d'approvisionnement auprès des entreprises les plus novatrices du Canada. Cependant, il est clair qu'il existe d'autres possibilités d'amélioration : tout au long de notre étude, nous avons pris clairement conscience d'un environnement d'approvisionnement qui apparaît cloisonné et trop transactionnel, avec des programmes actuels qui ne ciblent et ne soutiennent pas efficacement les PME.

Les entreprises étaient particulièrement préoccupées par l'absence de liens directs entre les programmes d'approvisionnement financés par l'innovation, comme l'entrepreneuriat international et les centres d'approvisionnement commercial du gouvernement du Canada et, de façon plus générale, les autres gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux. Les entreprises qui réduisent leurs activités ont besoin de contrats plus importants pour financer leur croissance et, par conséquent, les gouvernements doivent pleinement intégrer les possibilités d'approvisionnement, qu'il s'agisse de petits ou de gros contrats.

De plus, les entreprises ont indiqué qu'il leur était difficile de *faire connaître* aux ministères les nouveaux produits ou services qu'elles créent. Dans bien des cas, cela doit se faire avant le début du processus d'approvisionnement, car les nouveaux produits ou services ne sont souvent pas la priorité lors de la conception des demandes de propositions, ce qui peut désavantager les entreprises novatrices. De plus, les efforts de sensibilisation pourraient stimuler de nouveaux achats, car les ministères pourraient se familiariser

avec les technologies ou les services qu'offrent des entreprises en accroissement d'échelle, ce qui aiderait les gouvernements à fournir des services publics plus efficacement.

Sans un changement de perspective, les entreprises en accroissement d'échelle qui cherchent à conclure des contrats d'approvisionnement avec des gouvernements continueront d'être frustrées, et il y aura des occasions manquées pour le gouvernement d'être un client important qui pourrait propulser les entreprises les plus brillantes du Canada vers de nouveaux sommets de croissance.

Les obstacles réglementaires à l'entrée sur le marché canadien

L'une des principales priorités des entrepreneurs est de mettre leurs produits ou services sur le marché. Toutefois, les entreprises ont signalé que le fardeau réglementaire limite la vitesse et la facilité avec lesquelles elles peuvent accéder au marché canadien. Bien que certaines entreprises vendent déjà leurs produits sur plusieurs marchés internationaux, elles ont déclaré avoir de la difficulté à obtenir l'autorisation de vendre une partie ou la totalité de leurs gammes de produits au Canada. Bien que la réglementation ait une incidence sur tous les types d'entreprises, nous nous concentrons sur les défis réglementaires qui sont particulièrement pertinents pour les entreprises en accroissement d'échelle. Nous avons en effet constaté qu'ils visent principalement la mise en marché de leurs produits ou services au Canada.

La réglementation est un instrument crucial pour protéger les Canadiens, l'environnement et la société contre les dommages potentiels des activités commerciales. Toutefois, des processus d'approbation réglementaire longs et complexes peuvent entraver l'innovation commerciale. Un document de travail de l'OCDE examinant 23 industries dans 18 pays a conclu que les différences de réglementation entre ces pays avaient un impact sur l'activité d'innovation et le rendement de la productivité—ces deux facteurs

ont été reconnus comme ayant une incidence sur la croissance économique et la compétitivité (Scarpetti et Tressel, 2002).

Malgré les préoccupations des personnes interrogées, le Canada s'est classé au 5e rang du classement Forbes 2018 des meilleurs pays pour faire des affaires, après le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas et la Suède (les États-Unis se classant au 12e rang) (Badenhausen, 2017). Selon la Banque mondiale, le Canada se classe un peu moins bien : notre « facilité à faire des affaires » en 2019 a été classée au 22e rang mondial sur les 190 pays analysés dans le rapport. La note du Canada était de 79,62 sur un total possible de 100. Son score a légèrement augmenté depuis l'année dernière (+0,38); à titre de comparaison, le pays le plus performant (la Nouvelle-Zélande) avait un score de 86,59. Les États-Unis occupaient le 8e rang sur la liste avec 82,75 points et le Royaume-Uni le 9e rang avec 82,65 points (Banque mondiale, 2019).

Du point de vue des entreprises en accroissement d'échelle, les approbations réglementaires liées à l'accès aux marchés et les approbations relatives aux produits ont été jugées particulièrement importantes, bien que ces fardeaux puissent se faire sentir davantage dans certains secteurs que dans d'autres. En consultation avec les industries des technologies propres et des technologies de la santé en particulier, les entreprises et les experts ont demandé au gouvernement canadien d'adopter une approche plus « favorable aux entreprises », comme celle que l'on observe aux États-Unis avec notamment : l'accélération des approbations réglementaires, une plus grande transparence des processus et des délais d'approbation, et une approche collaborative dans laquelle les organismes réglementaires travaillent directement avec les entreprises pour élaborer et appliquer des règlements qui ont un sens pour leur secteur, plutôt que de fonctionner sans liens de dépendance.

Ce sentiment est repris dans le rapport des [Tables de stratégies économiques du Canada : Technologies propres, de 2018](#), qui note que « l'absence de réglementation environnementale

rigoureuse fait obstacle à l'adoption de technologies propres. » (Gouvernement du Canada, 2018).

Un certain nombre d'entreprises nous ont dit qu'elles vendaient déjà leurs produits à l'étranger, mais qu'elles n'étaient actuellement pas en mesure de les vendre à l'échelle nationale. Cette situation était souvent liée aux difficultés rencontrées dans le processus de réglementation ou à la facilité relative avec laquelle elles avaient pu accéder à un certain nombre de marchés internationaux.

« Nous vendons [nos produits] depuis des années aux États-Unis et **nous ne pouvons pas les vendre au Canada parce que nous sommes toujours soumis au processus réglementaire.** »
—Directeur général d'une entreprise à accroissement d'échelle

LES EXAMENS RÉGLEMENTAIRES CIBLÉS DES SECTEURS À FORTE CROISSANCE

« Le gouvernement a lancé la première série d'examens réglementaires ciblés, cherchant des façons de réduire les obstacles et les goulots d'étranglement qui freinent l'innovation, le développement économique et l'investissement. Cette première ronde d'examens se déroule dans les secteurs suivants : l'agroalimentaire et l'aquaculture, la santé et les biosciences et les transports et l'infrastructure (y compris les technologies émergentes, comme celle des véhicules autonomes). Ces examens, et les séries à venir portant sur d'autres secteurs, feront en sorte que le régime de réglementation prendra en compte les technologies émergentes et les nouveaux modèles d'entreprise » (Gouvernement du Canada, 2018).

« Une chose que nous aimerions faire, c'est un projet pilote d'exemption réglementaire pour notre produit. **Nous avons notre technologie dans les [marchés internationaux], peut-on obtenir une exemption pour l'amener ici?** Il est

possible d'en faire la demande, mais on nous a dit que personne ne l'a encore fait. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Il est encourageant de constater que le gouvernement fédéral s'est engagé à rendre les processus réglementaires plus souples et moins lourds pour les entreprises. Le budget de 2018 annonçait une nouvelle initiative d'actualisation de la réglementation, qui mettait particulièrement l'accent sur l'exploitation du potentiel du secteur à forte croissance ([Gouvernement du Canada, 2018k](#)).

Bien que le travail ne fasse que commencer, ces examens ciblés semblent bien correspondre aux besoins des entreprises canadiennes en accroissement d'échelle.

Des progrès ont également été réalisés grâce à la création de bacs à sable réglementaires dans des industries comme la finance. Le bac à sable des Autorités canadiennes en valeurs mobilières a été créé afin de permettre aux entreprises de se soustraire à certains règlements pour tester de nouveaux produits et services novateurs ([CSA, 2019](#)). Une étude de Deloitte sur le bac à sable fintech du Royaume-Uni, lancé en 2016, a révélé que « le message sans équivoque est que le bac à sable a apporté une valeur réelle aux entreprises », leur permettant de mettre à l'essai efficacement leurs modèles économiques. Elle a également révélé que l'acceptation dans le bac à sable a amélioré la crédibilité de l'entreprise auprès des clients et des investisseurs ([Deloitte, 2018](#)).

Le paysage réglementaire canadien a également des répercussions sur les entreprises de portée mondiale. Dans les industries émergentes et en évolution rapide, comme celle de la cybersécurité, les entreprises ont indiqué qu'il est très utile de diriger ou de collaborer à la création de normes internationales relatives aux technologies, aux produits et aux services.

Tout porte à croire que les normes internationales soutiennent le commerce mondial et procurent une gamme complète d'avantages économiques ([Fransen et Kolk, 2007](#); [OMC, 2005](#)). En outre,

les entreprises (ou consortiums d'entreprises) qui établissent des normes adoptées à l'échelle internationale ont un avantage concurrentiel ([OMC, 2005](#)). Dans les domaines moins bien réglementés et émergents, comme l'intelligence artificielle (IA), le fait de participer à l'établissement de normes internationales peut permettre aux valeurs commerciales et sociales du Canada de jouer un rôle positif dans l'avenir des industries. D'autres secteurs ont déjà réclamé une expansion de cette mesure, le rapport des Tables de stratégies économiques préconisant l'établissement d'une stratégie canadienne de normalisation des technologies propres ([Gouvernement du Canada, 2018f](#)).

*« La délibération de l'unilatéralisme intégrée aux logiciels, au cyberspace, **quel que soit le pays d'origine du logiciel, établit la politique publique pour tous les acheteurs** et la nôtre est différente de celles d'autres pays. Si nous utilisons des logiciels d'autres pays, il est difficile d'appliquer notre politique dans le cadre de ces technologies. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

Les ventes internationales

La nécessité de sécuriser des clients internationaux pour pouvoir prendre de l'ampleur ressort des entretiens que nous avons eus avec les entreprises. Le Canada a un marché relativement petit, se classant au 13^e rang parmi 35 pays de l'OCDE pour la taille de sa population ([OCDE, 2018b](#)). Il est en effet beaucoup plus petit que celui de nombreux pays de l'UE, qui ont eux-mêmes accès à un marché unifié de plus de 500 millions de personnes. La plupart des entreprises en accroissement d'échelle que nous avons interrogées étaient actives sur un ou plusieurs marchés, que ce soit grâce à des stratégies de vente opportunistes ou stratégiques. Certaines étaient largement internationales dans leurs ventes avec des clients dans plus de 90 marchés. Ce point est particulièrement intéressant parce qu'il signifie que, au moins en ce qui a trait aux entretiens que nous avons eus avec notre cohorte d'entreprises en accroissement d'échelle, la croissance

internationale est une étape nécessaire à la mise en échelle.

Aucune des entreprises auxquelles nous nous sommes adressés n'a fait état d'obstacles aux ventes internationales, si ce n'est les complexités naturelles de la percée sur un nouveau marché. Bon nombre d'entre elles avaient obtenu l'appui d'EDC dans le cas d'opérations et de transactions internationales d'envergure. Il convient également de noter que presque toutes les entreprises qui constituaient notre noyau dur avaient eu recours à des programmes gouvernementaux pour exporter. La majorité d'entre elles étaient clientes du Service des délégués commerciaux (SDC) et un plus petit nombre avaient reçu du financement de CanExport pour les PME ou étaient d'anciens membres du programme « Accélérateur technologique canadien ».

Cependant, pour quelques entreprises, les obstacles à l'entrée sur le marché canadien (notamment les obstacles réglementaires) les avaient amenées à adopter une stratégie de « l'internationale d'abord » plutôt qu'une stratégie de croissance nationale.

Comme nous l'avons mentionné dans des sections précédentes, les ventes internationales en tant que stratégie de croissance ont des répercussions sur les besoins des entreprises en matière de capitaux et de talents, de même que sur leur approche opérationnelle. Il peut s'agir notamment de l'ouverture de bureaux internationaux, de la participation à des foires commerciales internationales et de l'accès à du capital de croissance pour l'expansion du marché et de nouvelles gammes de produits.

Ces connaissances ont des conséquences importantes lorsque le gouvernement pense à la façon de stimuler davantage la croissance des exportations des entreprises. D'après la cohorte d'entreprises que nous avons interrogées, il serait malavisé de concentrer les efforts « d'exportation 101 » sur les entreprises en accroissement d'échelle—ce sont des entreprises prospères et intelligentes qui ont déjà dépassé le stade de la décision d'exporter ou non, et qui exportent

souvent déjà activement à l'étranger. Si cette cohorte d'entreprises a besoin d'un soutien à l'exportation, il sera probablement de nature plus sophistiqué, comme l'expansion à de nouveaux pays, l'accès à des instruments de financement des exportations plus spécialisés ou la navigation dans des régimes commerciaux ou de propriété intellectuelle complexes.

*« Nous sommes plusieurs centaines de personnes, et la moitié de nos clients sont aux États-Unis, mais nous n'avons pas le choix. **Le marché n'est tout simplement pas assez grand ici. Vous ne pouvez pas devenir une entreprise de 500 millions \$ qui ne vend qu'à des clients canadiens.** » —Vice-président d'une entreprise de taille moyenne*

*« **Nous avons dû exporter en raison de la nature de l'entreprise [...]** Nous avons une équipe de sept représentants internationaux à l'échelle mondiale, qui travaillent à partir de leur domicile. Un jour ou l'autre, il faudra qu'on devienne plus gros que ça. » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle*

En dépit de ces conclusions générales, quelques défis propres au secteur ont été soulevés lors des entrevues. Certains marchés et secteurs créent des défis spécifiques relativement à la vente sur les marchés internationaux. Par exemple, les produits de technologies propres peuvent souvent être vendus dans le cadre de grands projets d'ingénierie, ce qui pourrait bénéficier d'une approche facilitant la formation de consortiums entre entreprises ayant des offres complémentaires ou connexes sur les marchés étrangers. À cet égard, le gouvernement pourrait jouer un rôle de rassembleur, en réunissant les entreprises et en favorisant les liens avec les acheteurs étrangers.

Il est à noter que la Corporation commerciale canadienne prend des mesures pour aborder des enjeux sectoriels spécifiques en matière d'exportation, en mettant l'accent sur les technologies propres et la cybersécurité entre autres, et offre un service de coordination aux entreprises ([Corporation commerciale canadienne, 2019](#)).

D'autres modèles pourraient inclure des approches collectives/coordonnées des ventes internationales dans la réalisation d'importants « projets de démonstration ». La mise en œuvre de technologies localisées est souvent essentielle pour les grands contrats gouvernementaux internationaux, de sorte que les acheteurs étrangers peuvent voir les nouvelles technologies innovantes en exploitation sur le terrain dans des conditions locales réelles, avant d'envisager des achats à grande échelle ([de Coninck et coll., 2009](#)) dont la valeur a été mise en évidence dans des secteurs comme les technologies propres.

« Il faut réunir l'approvisionnement, la distribution, la technologie, tout ce qu'il faut, parce qu'aucune infrastructure n'existe. Il faut regrouper tout le monde. C'est dans ce domaine que le gouvernement peut intervenir. Nous voulons pouvoir faire des démonstrations, en partenariat avec de plus grandes entreprises. Si on avait l'argent, on pourrait rassembler tout le système. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Enfin, nous avons appris que, malgré une expérience positive vécue avec EDC par la plupart des personnes interrogées, on avait l'impression que l'organisme mettait l'accent sur les grandes affaires et, par conséquent, qu'il limitait les occasions pour les entreprises de taille moyenne de financer de plus petites ventes. C'est ce qu'a confirmé le rapport des Tables de stratégies économiques de septembre 2018 ([Gouvernement du Canada, 2018f](#)).

« EDC a financé certaines de nos transactions à l'extérieur du Canada. Il assure également nos comptes clients. Donc, avec ces éléments, ces outils, nous n'avons pas eu beaucoup de difficulté à exporter. [Mais EDC] se spécialise dans les gros contrats, l'organisme a été créé pour financer des avions et des contrats de plusieurs millions de dollars. Et nous n'en sommes pas là. Conclure une affaire de 300 à 400 000 \$ n'est pas [...] en tête de liste des priorités. » — Directeur financier d'une entreprise en accroissement d'échelle

Toutefois, il faut noter qu'EDC a servi quelque 3 600 PME en 2018 et qu'il a affecté 80 % de ses chargés de clientèle au service des PME.

3.4 LES MESURES INCITATIVES ET DE SOUTIEN GOUVERNEMENTALES

Bien que les talents, les capitaux et l'accès aux marchés soient des facteurs déterminants du succès des entreprises en accroissement d'échelle, le soutien du gouvernement—sous forme de subventions, d'incitatifs ou de moyens non financiers—peut être un facteur important de la croissance de ces entreprises. Déterminer quand et comment ces types d'interventions sont nécessaires est d'une importance capitale. Lors de l'élaboration de la politique économique, les gouvernements ne devraient pas essayer de remplacer les solutions axées sur le marché ni de subventionner des activités axées sur le profit qui auraient lieu sans l'intervention du gouvernement. Néanmoins, les programmes gouvernementaux peuvent jouer un rôle crucial dans les domaines où une action collective s'impose, où il existe des défaillances du marché et où il est utile d'uniformiser les règles du jeu par rapport à d'autres pays qui offrent un soutien gouvernemental généreux aux entreprises à forte croissance.

Un examen complet de l'efficacité des programmes gouvernementaux de soutien à l'innovation dans les entreprises et de leur applicabilité aux entreprises en accroissement d'échelle dépasse la portée du présent rapport. La présente section vise plutôt à donner un aperçu des mesures incitatives et de soutien du gouvernement que les entreprises à forte croissance et les spécialistes en écosystèmes jugent les plus utiles pour aider les entreprises à atteindre une certaine échelle et à mettre en évidence les lacunes et les possibilités de remodelage des programmes existants.

L'utilisation et la conception de l'aide gouvernementale

Le taux de recours aux mesures de soutien offertes par le gouvernement est élevé au sein des entreprises en accroissement d'échelle avec lesquelles nous avons parlé. Presque toutes les entreprises interrogées ont déclaré avoir utilisé et trouvé utile au moins quelques-uns des nombreux programmes gouvernementaux, financés par le gouvernement et de financement offerts aux entreprises canadiennes. Les mesures de soutien listées ci-dessous ont été particulièrement utiles aux premiers stades de leur croissance, mais elles sont demeurées pertinentes à mesure que les entreprises ont pris de l'expansion.

- + **Les programmes fédéraux**, comme le crédit d'impôt pour la Recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), le « Programme d'aide à la recherche industrielle » (PARI), « FedDev », le programme « Subventions De l'idée à l'innovation », « Solutions innovatrices Canada (SIC) », « Diversification de l'économie de l'Ouest Canada », les programmes du Service des délégués commerciaux, comme « CanExport », « Initiative d'innovation dans l'Ouest » (Initiative InnO), la « Subvention provinciale-canadienne pour l'emploi », la Banque de développement du Canada (BDC), Exportation et développement Canada (EDC), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, et les organismes subventionnaires des trois Conseils subventionnaires.
- + **Les programmes d'autres paliers de gouvernement et d'autres institutions**, comme le « Programme de bons pour l'expansion de l'Ontario », les crédits d'impôt de l'Ontario pour les services multimédias et numériques provinciaux, « Alberta Innovates », les bureaux de transfert de technologie des universités, les organismes d'investissement et les organismes de capital, comme la *Caisse de dépôt et placement du Québec* et le *Fonds de solidarité FTQ*.

Au cours d'entrevues avec des entreprises, nous avons appris que le maintien de l'accès aux programmes de soutien gouvernementaux et les possibilités de financement étaient certains des avantages de demeurer une entreprise canadienne, au même titre que la grande fierté d'appartenir à des intérêts canadiens et d'être exploitée par des Canadiens ainsi que les liens des entrepreneurs avec leurs collectivités locales. Toutefois, les personnes interrogées et les experts ont relevé certains défis dans la façon dont les programmes sont conçus et mis en œuvre.

« RS&DE nous permet de prendre des risques d'une manière générale et aussi avec nos clients, au lieu de seulement reconstruire le même système. Le programme nous permet d'avoir une conversation sur la façon dont nous pouvons innover, pour changer le programme et prendre un peu de risque. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

« Les gouvernements fédéral et provinciaux nous ont beaucoup aidés tout au long de notre parcours. Avant même de commencer, le premier processus consistait à demander quelques prêts provinciaux, ce qui nous a permis d'obtenir le financement de lancement de l'entreprise avant d'avoir un produit ou une clientèle définie. Nous en avons reçu deux, que nous remboursons encore, et nous en sommes extrêmement reconnaissants. Nous avons également eu recours au PARI pour certains produits qui demandaient beaucoup de ressources, afin de nous aider à demeurer à la fine pointe de l'innovation, un facteur clé de notre succès. » — Vice-Président de produit d'une entreprise en accroissement d'échelle

« C'est l'un des avantages d'être une entreprise canadienne. On a accès à un bon montant de capitaux et à des services de soutien [...]. Nous avons reçu de nombreuses subventions [provinciales] pour l'ingénierie, le marketing, la commercialisation, ce genre de choses. Nous avons eu beaucoup de succès avec le PARI. En 2018, nous avons obtenu une subvention du PARI pour le développement de certains produits. » — Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les entreprises ont l'impression que les gouvernements ne comprennent pas toujours les besoins des entrepreneurs, en particulier dans des secteurs émergents et dans des entreprises aux modèles d'affaires nouveaux et novateurs, et qu'ils ne se mettent pas à leur place. Munies d'une expertise et d'une expérience du monde réel, les entreprises en accroissement d'échelle peuvent contribuer à l'élaboration de politiques gouvernementales, au lieu de simplement jouer un rôle de consultants.

En revanche, de nombreux entrepreneurs reconnaissent qu'ils ne disposent pas toujours de renseignements exacts ou à jour sur les politiques et les programmes et qu'ils ne sont pas des experts en conception de politiques. (À noter que les citations incluses dans le présent rapport reflètent l'expérience des entreprises en matière de programmes et de services au moment où elles ont eu accès aux programmes, ainsi que leur perception des offres actuelles, et peuvent ne pas s'appliquer aux nouveaux programmes ou aux programmes révisés.)

Le gouvernement du Canada fait des progrès pour modifier et élargir l'accès aux programmes destinés aux entreprises en accroissement d'échelle. Deux exemples notables sont l'augmentation du plafond de financement du PARI, qui est passé de 1 million \$ à 10 millions \$ en 2018 et le changement récent de la fourchette d'élimination progressive des crédits de RS&DE pour les entreprises en accroissement d'échelle ([Gouvernement du Canada, 2019d](#)).

Cependant, on ne peut pas supposer que le simple fait d'élargir les programmes qui fonctionnent au démarrage permettra un transfert approprié vers les besoins des entreprises en accroissement d'échelle. Les politiques et les programmes gouvernementaux qui ne sont pas conçus spécifiquement pour, et avec, les entreprises en accroissement d'échelle risquent de rater la cible.

La navigation dans les programmes et les fardeaux de la conformité

Un thème clair est ressorti des entrevues avec les entreprises : les programmes et les soutiens gouvernementaux pourraient être plus conviviaux et le système dans son ensemble pourrait être plus facile à naviguer. Certaines entreprises ont exprimé leur réticence à utiliser divers programmes et soutiens gouvernementaux en raison de la complexité et du temps requis pour présenter une demande. De nombreuses entreprises ont signalé que les processus de demande et d'approbation du financement gouvernemental sont trop longs et que le niveau de diligence raisonnable et de production de rapports a une incidence défavorable sur les activités de base et les activités génératrices de revenus. Les entreprises avaient notamment l'impression que le montant final du financement ne justifie pas toujours les ressources qu'une entreprise doit investir pour présenter une demande, surveiller les activités et faire rapport au gouvernement. Les entreprises ont déclaré que l'on mettait trop l'accent sur le processus plutôt que sur les résultats globaux des mesures de soutien et d'encouragement du gouvernement.

Des progrès appréciables ont été réalisés en matière d'adoption d'une approche axée sur le client dans plusieurs programmes phares, tels que le Service de croissance accélérée, Innovation Canada et le PARI. Néanmoins, les besoins des entreprises en accroissement d'échelle sont uniques et exigent un service à la clientèle plus personnalisé.

« Notre succès réside dans le fait de demeurer une entreprise canadienne. Nous avons dû faire des pieds et des mains pour avoir accès à bon nombre de ces programmes gouvernementaux parce que les responsables n'ont pas compris à quel point le secteur de l'innovation a changé. Ils veulent connaître vos revenus et savoir ce que vous vendez. Ils n'ont pas compris que, au cours des six dernières années, l'IA a été en grande partie une industrie de R-D et que les seules autres entreprises qui ont survécu et qui sont encore présentes sont Google, Facebook et d'autres qui ont bénéficié de

ressources énormes pour maintenir leur capacité de R-D. » —Vice-président de la stratégie dans une entreprise en accroissement d'échelle

« Si vous promettez de l'argent, il faut tenir promesse. Je suppose qu'au gouvernement, les choses se déroulent à un rythme un peu plus lent. Je pense que tout doit s'insérer dans une catégorie particulière, et si vous n'y parvenez pas, alors vous n'avez pas de chance. Lorsqu'une **entreprise fait quelque chose qui change le monde, nous pensons que le Canada devrait essayer de la garder au Canada. Je pense que [le gouvernement] doit faire plus. Nous allons ouvrir un bureau [à l'étranger], par exemple, regarder au-delà des sources de financement classiques, et essayer de trouver quelque chose qui peut fonctionner, plutôt que d'obliger l'entreprise à s'intégrer aux programmes.** » —Vice-président d'une entreprise en accroissement d'échelle

Les entreprises ont également indiqué qu'elles avaient besoin de soutien supplémentaire en matière d'orientation pour leur permettre de déterminer les programmes auxquels elles sont admissibles. De plus, plusieurs entreprises ont réclamé une approche gouvernementale plus proactive auprès des entreprises admissibles aux programmes en place, ainsi qu'une rationalisation des programmes offerts par les administrations et les paliers de gouvernement afin de faciliter la recherche du programme ou du service qui convient. Cette information est disponible pour certaines entreprises et certains programmes admissibles (p. ex. AGS, Global Talent Stream) et par l'entremise du point de contact unique d'Innovation Canada. Des efforts ont aussi été déployés pour consolider les programmes dans le cadre du récent examen horizontal, mais il reste encore beaucoup à faire.

« **Il faut faire des recherches sur certains des programmes offerts, et s'assurer d'avoir quelqu'un qui connaît votre compte dans ces agences de développement et qui connaît votre entreprise.** On est très occupé, donc on n'a pas le temps de remplir une demande, de croiser les doigts et d'espérer que tout fonctionne. » —

Vice-président des ventes dans une entreprise en accroissement d'échelle

« **Il faut rationaliser un peu ce que font les différents paliers de gouvernement.** En ce moment, il y a tellement de choses, il y a beaucoup de chevauchement entre ce que font les provinces, le gouvernement fédéral et les différentes municipalités. On consacre beaucoup d'argent à l'infrastructure pour appuyer tout cela. Et je pense que le gouvernement pourrait faire beaucoup mieux pour être plus organisé [...] et plus créatif afin de comprendre les différents besoins des entreprises à différentes étapes et s'assurer qu'elles ont réellement ce dont elles ont besoin[...] » —Directeur général d'une entreprise en accroissement d'échelle

Cibler le soutien et se faire le champion des entreprises en accroissement d'échelle

Un certain nombre d'entreprises et d'experts nous ont dit que le gouvernement canadien n'avait pas un esprit de type « Équipe Canada », qui consiste à donner la priorité aux entreprises canadiennes pour les marchés publics; accorder une aide financière et à l'exportation; se faire le champion des entreprises canadiennes au pays et à l'étranger et travailler en collaboration avec les entreprises et les secteurs pour éliminer les obstacles réglementaires et les autres obstacles à la mise en marché des produits. Certaines personnes interrogées ont indiqué que le gouvernement canadien mettait trop l'accent sur un large éventail d'entreprises, plutôt que de sélectionner et de donner la priorité à certains secteurs ou à des entreprises individuelles, qui pourraient être stimulés par rapport à leurs pairs et devenir de futures entreprises clés et des succès internationaux. Cette approche a été perçue comme diluant l'impact de l'aide et du financement gouvernementaux qui sont répartis de façon trop éparse entre un trop grand nombre de bénéficiaires.

Certaines entreprises ont signalé que l'absence d'un esprit de type « Équipe Canada » désavantageait les entreprises canadiennes par rapport à leurs concurrents internationaux dans

des pays plus favorables aux affaires. Dans ce domaine, des comparaisons sont souvent faites avec des pays européens comme l'Allemagne, dont les stratégies économiques globales protègent et défendent ses entreprises à l'étranger ([Hanke, 2019](#); [Fabre, 2012](#)).

*« Il n'y a rien de juste dans ce jeu. Mes homologues britanniques collaborent avec leur gouvernement pour leur propre bien. **Notre gouvernement veut simplement jouer franc jeu avec tout le monde; il ne nous accordera pas un avantage, alors que tous les autres gouvernements s'assurent que leurs propres entreprises ont un avantage.** » Vice-président d'une entreprise en accroissement d'échelle*

En plus d'exiger un soutien destiné aux entreprises canadiennes, de nombreuses personnes interrogées ont affirmé qu'elles étaient préoccupées par le fait que les grandes entreprises (tant les entreprises canadiennes que les entreprises internationales ayant des filiales ou des acquisitions au Canada) étaient louangées par le gouvernement canadien et qu'il leur permettait d'avoir accès au soutien et au financement gouvernementaux.

Les personnes interrogées ont l'impression que les grandes entreprises peuvent affecter davantage de ressources internes à l'obtention de financement, ce qui leur donne un avantage par rapport aux petites entreprises. Il s'agit notamment de programmes comme la RS&DE, du PARI, [des crédits d'impôt pour les médias numériques et multimédias](#), [des supergrappes de l'innovation](#) et d'autres programmes, dont les critères d'admissibilité varient en ce qui a trait au statut canadien, généralement démontré en fonction du pourcentage de travailleurs et de cadres supérieurs qui exercent leurs activités au Canada, et non de la propriété ou du financement d'une entreprise. Ces commentaires font écho au rapport des Tables sectorielles de stratégies économiques de l'automne 2018, dans lequel on peut lire ce qui suit : « Plusieurs membres des tables dont les entreprises sont passées au niveau supérieur ont vu des concurrents étrangers faire l'objet d'éloges au Canada, alors que les membres eux-mêmes n'ont rien connu de tel. » ([Gouvernement du Canada, 2018c](#)).

« Le Canada doit reconnaître qu'il est un petit pays et qu'il doit « choisir une voie » lorsqu'il s'agit d'industries et de technologies. Il doit centrer son attention sur un petit ensemble de secteurs clés afin de soutenir leurs entreprises et de les aider à obtenir du financement et à prendre de l'expansion. Il ne devrait pas essayer de tout faire. » —Spécialiste en écosystèmes

4.0 LES RECOMMANDATIONS

Nous espérons que les conclusions et les points de vue présentés dans le présent rapport serviront de feuille de route utile aux gouvernements et aux décideurs canadiens qui cherchent des moyens de mieux soutenir la croissance des entreprises en accroissement d'échelle les plus prometteuses au pays. Bien que le Canada ait réalisé d'énormes progrès dans le cadre de ses efforts visant à recentrer son attention et ses ressources à l'appui des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes, nous croyons que les défis que nous avons recensés représentent les prochaines grandes frontières en matière d'attention politique, de développement et de conception de solutions.

Outre les conclusions et les points de vue, nous avons élaboré, au cours de notre travail, un certain nombre de recommandations spécifiques pour relever bon nombre de ces défis à l'accroissement d'échelle. Les présentes recommandations vont de la précision des domaines à examiner plus à fond à des interventions spécifiques qui, à notre avis, permettront de relever un défi particulier auquel sont confrontées les entreprises en accroissement d'échelle du Canada. Nous les soumettons aux fins d'examen, dans l'espoir qu'elles contribueront à améliorer davantage l'écosystème de soutien aux entreprises en accroissement d'échelle du Canada.

Avant d'en venir à des recommandations précises, il vaut toutefois la peine de prendre le temps de réfléchir à ce que nous estimons être quelques conditions sous-jacentes cruciales pour assurer un succès continu.

Les gouvernements à l'échelle du pays doivent continuer de soutenir le virage vers la nouvelle économie, où les idées, les données, la propriété intellectuelle et les autres actifs incorporels ainsi que les technologies numériques modifient les règles de la concurrence, créent de nouveaux débouchés commerciaux et perturbent les secteurs plus anciens et plus traditionnels.

Les gouvernements, les institutions financières, les chefs d'entreprise, les établissements d'enseignement postsecondaire et les entrepreneurs du Canada doivent adopter une approche de type « Équipe Canada » pour appuyer les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes. Ce défi collectif ne peut être relevé par un palier unique de gouvernement ou par la seule politique publique. Pour réussir, nous devons en faire un objectif commun, adopté par tous les Canadiens.

Il faut également admettre que le défi de l'accroissement d'échelle continuera d'évoluer, même si nous investissons du temps, de l'énergie et des ressources pour relever des défis actuels. À l'instar de l'évolution des mesures de soutien dont les entreprises en démarrage avaient besoin avant qu'elles ne deviennent des entreprises en accroissement d'échelle qui a engendré une nouvelle série de défis, le fait de continuer à répondre aux besoins actuels de ces entreprises permettra de découvrir la prochaine série de défis.

Sans ces conditions habilitantes de base, nous ne pensons pas que des efforts particuliers visant à

appuyer les entreprises en accroissement d'échelle au Canada leur permettront d'atteindre leur plein potentiel. Néanmoins, nous sommes sûrs que les dirigeants canadiens comprennent ces réalités et nous sommes optimistes compte tenu des progrès importants qui ont été réalisés à ce jour.

Enfin, nous aimerions souligner que bon nombre de nos recommandations s'appuient sur des travaux antérieurs réalisés dans ce domaine. Les travaux en cours des Tables de stratégies économiques du Canada constituent notamment une base solide pour appuyer les entreprises canadiennes à forte croissance et nous sommes rassurés par le fait que bon nombre de nos recommandations s'appuient sur leurs conclusions ou les complètent.

RECOMMANDATION 1 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE GLOBALE « À NOUS LE PODIUM » POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE AU CANADA

Le rapport des Tables sectorielles de stratégies économiques de l'automne 2018 présentait une vision solide pour appuyer les entreprises en accroissement d'échelle du Canada au moyen d'un programme de type « À nous le podium », inspiré du grand succès que les équipes olympiques du Canada ont connu ces dernières années.

Bref, afin que les entreprises puissent être concurrentielles sur la scène mondiale, tous les paliers de gouvernement doivent accorder la priorité à certains secteurs à fort potentiel et à certaines entreprises, qui pourraient être stimulés par leurs homologues et devenir de futures entreprises phares et des succès internationaux.

En s'appuyant sur la vision des Tables sectorielles de stratégies économiques, les composantes d'une stratégie « À nous le podium » à l'intention des entreprises en accroissement d'échelle du Canada devraient inclure les points listés ci-dessous.

A. Effectuer l'identification et le suivi

- + Élaborer une définition normalisée d'une entreprise en accroissement d'échelle, tant pour la conception des programmes que pour la mesure des progrès de ces entreprises canadiennes à un niveau global.
- + Trouver une méthode pour déterminer les entreprises en accroissement d'échelle à fort potentiel et utiliser ces critères pour préciser l'accès aux programmes et centrer le soutien sur un petit nombre d'entreprises à fort potentiel. (Voir l'encart ci-dessous pour obtenir de plus amples renseignements.)
- + Établir des mesures pour suivre les progrès des entreprises en accroissement d'échelle du Canada et en rendre compte publiquement au moins une fois par année.
- + Le gouvernement fédéral devrait établir un tableau de bord bien compris des indicateurs de rendement des entreprises en accroissement d'échelle et en faire rapport chaque année. Ce tableau de bord devrait être inclus dans le Cadre des résultats et de la livraison du gouvernement.

B. Créer un nouveau service de conciergerie de niveau « Platine » pour les entreprises en accroissement d'échelle

- + Le gouvernement fédéral devrait créer un nouvel échelon élite au sein du programme actuel de conciergerie du service de croissance accélérée, qui ciblerait spécifiquement les entreprises à fort potentiel.
- + Ce nouvel échelon devrait s'appuyer sur le travail prometteur de programmes comme le Service de croissance accélérée, le guichet unique d'Innovation Canada, le Programme des grands comptes du Service des délégués commerciaux et le modèle de prestation de services bien connu du PARI et des conseillers en innovation.

EFFECTUER L'IDENTIFICATION ET LE SUIVI DES ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

La recommandation no 1 insiste sur le besoin d'avoir une méthode commune d'identification et de suivi des entreprises en accroissement d'échelle à fort potentiel afin que les programmes et les services gouvernementaux puissent être coordonnés de manière cohérente autour d'elles. Le défi de cette approche consistera à combiner des données objectives et vérifiables avec suffisamment de souplesse pour traiter les exceptions inévitables.

Par exemple, une entreprise en accroissement d'échelle bien financée peut se concentrer sur la conquête de clients pour obtenir des effets de réseau, tout en portant moins d'attention aux revenus à court terme. Dans ce cas, l'entreprise pourrait ne pas atteindre un taux de croissance des revenus de 20 % sur douze mois, mais pourrait facilement être considérée comme ayant un potentiel élevé d'expansion.

Le dernier critère consistera probablement à combiner un certain nombre de paramètres différents pour atteindre ces objectifs. Les mesures possibles pourraient comprendre les suivantes :

- + le taux de croissance des revenus;
- + le taux de croissance du personnel;
- + les fonds mobilisés jusqu'à maintenant;
- + d'autres mesures non financières : clients conquis, part de marché, utilisateurs actifs;
- + l'expérience de l'équipe/de la direction;
- + le nombre de marchés actifs.

Le gouvernement devrait également tirer parti des capacités d'évaluation de la BDC, d'EDC, des ODR, du SDC, du PARI-CNRC et d'Innovation Canada pour concevoir un entonnoir commun permettant de déterminer et d'évaluer le potentiel d'expansion des entreprises en accroissement d'échelle.

Enfin, le gouvernement devrait élaborer un processus d'aiguillage officiel pour déterminer les organismes qui soutiennent l'innovation (p. ex. MaRS, Communitech, Innovate BC, Volta Labs, etc.) et les plateformes privées de capital de risque et de financement de l'innovation. En plus de préciser les entreprises, la validation par une tierce partie d'une entreprise en croissance par un ou plusieurs de ces organismes pourrait être un critère supplémentaire pour déterminer si elles atteignent le seuil d'expansion à fort potentiel.

- + Il devrait être fortement axé sur la gestion de la clientèle, où un seul chargé de clientèle principal est responsable d'aider les entreprises en accroissement d'échelle à naviguer dans le système gouvernemental, à faire avancer les choses, à communiquer les possibilités internes et à éliminer les frictions et les obstacles internes.
- + Ce service pourrait également servir de courtier, en s'assurant que les entreprises sont reliées aux différents ministères et secteurs du gouvernement qui pourraient bénéficier de l'achat de leurs produits ou services. (Voir la recommandation no 4 pour obtenir de plus amples renseignements.)

C. *Centrer le soutien sur un petit nombre d'entreprises à fort potentiel*

- + Les programmes et les politiques qui appuient les entreprises en accroissement d'échelle devraient cibler un plus petit nombre d'entreprises à fort potentiel, et les niveaux de soutien à ces entreprises devraient augmenter considérablement.

D. *Élaborer des politiques souples et axées sur l'utilisateur*

- + Les gouvernements doivent concevoir des programmes souples et novateurs qui peuvent évoluer dans une économie en constante mutation, qui sont conçus en fonction des résultats et des processus et qui comportent des règles capables de s'adapter aux besoins et aux conditions de réussite en transformation.
- + Dans la mesure du possible, les programmes, les règlements, etc. devraient être conçus avec des chefs d'entreprise pour s'assurer qu'ils répondent à leurs besoins et qu'ils s'appuient sur leur expérience.
- + Une économie canadienne prospère a besoin d'écosystèmes régionaux robustes et bien soutenus. Par conséquent, le gouvernement

fédéral devrait veiller à ce que les programmes destinés aux entreprises en accroissement d'échelle soient adaptés aux besoins, aux économies et aux différences sectorielles des régions.

E. *Adopter une approche de type « Équipe Canada »*

- + L'appui aux entreprises en accroissement d'échelle canadiennes devrait être considéré comme un défi commun à l'ensemble de l'industrie et des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux.
- + Il s'agit notamment pour le gouvernement fédéral d'adopter une approche pangouvernementale, en fonction de ses domaines de responsabilité, pour répondre aux besoins des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes.
- + Il s'agit également de faire participer divers autres acteurs importants de l'écosystème, notamment les établissements d'enseignement postsecondaire, les banques, les caisses de retraite, les institutions financières, les chefs de file de l'industrie et les organismes de soutien à l'innovation.

RECOMMANDATION 2 : ÉLARGIR L'OFFRE DE TALENTS AUX ENTREPRISES EN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE CANADIENNES

À bien des égards, les pénuries de talents auxquelles font face les entreprises canadiennes sont le produit de notre propre succès collectif en tant que pays. La demande accrue de cadres supérieurs talentueux et d'employés talentueux et expérimentés dans les domaines technique, créatif, du marketing et de la vente est le résultat d'une économie forte et croissante où un plus grand nombre de sociétés canadiennes se font concurrence pour recruter des employés parmi nos bassins de talents.

Cependant, ce succès ne réduit pas l'ampleur du défi que doivent relever les entreprises en accroissement d'échelle en matière de recherche de talents. En fait, le défi d'attirer et de retenir un bon ensemble de talents a été mentionné presque dans toutes nos interactions avec les entreprises en accroissement d'échelle et les chefs de file de l'industrie.

A. Soutenir les modèles de formation dirigés par l'industrie pour les jeunes talents et les talents de niveau intermédiaire

De nombreuses entreprises en accroissement d'échelle ont déjà reconnu le besoin d'investir dans des programmes de formation pour le perfectionnement des talents en début et en milieu de carrière. Au fur et à mesure que ces entreprises deviennent plus grandes et plus complexes, leurs besoins en matière de talents augmentent considérablement. En réponse, bon nombre de ces entreprises ont mis au point des modèles novateurs de formation de nouveaux employés à fort potentiel.

Afin de poursuivre cette croissance, les gouvernements devraient s'assurer que les programmes de formation et de perfectionnement en place peuvent s'adapter aux besoins des entreprises en accroissement d'échelle, en s'appuyant sur les modèles que les entreprises mettent déjà en œuvre. En d'autres termes :

- + les programmes conçus pour appuyer l'apprentissage intégré au travail devraient être suffisamment souples pour que les entreprises en accroissement d'échelle puissent y accéder et en tirer parti pour leurs propres besoins de formation;
- + les gouvernements devraient appuyer la création de modèles de formation de consortiums menés par l'industrie (p. ex. APM de Toronto) et de plateformes novatrices visant à former des travailleurs hautement qualifiés dans des secteurs où la demande est élevée (p. ex. [Palette Skills](#)).

De plus, les établissements d'enseignement postsecondaire du Canada doivent s'adapter aux exigences changeantes de l'économie actuelle. Il faudrait mettre davantage l'accent sur la collaboration avec l'industrie pour élaborer des programmes qui s'attaqueront aux secteurs où la demande de main-d'œuvre est excédentaire, notamment les secteurs qui revêtent une importance particulière pour les entreprises en accroissement d'échelle, comme les professionnels des secteurs techniques, créatifs, du marketing et de la vente.

B. Soutenir le perfectionnement des cadres supérieurs expérimentés

Le gouvernement devrait se pencher sur les programmes qui permettraient d'accroître le nombre de talents au sein des entreprises en accroissement d'échelle au Canada. Nous reconnaissons qu'il n'y a pas de solution miracle et que l'intervention gouvernementale ne peut pas vraiment être précisée. Toutefois, il s'agit d'un élément crucial pour résoudre le problème du recrutement de talents au sein d'entreprises en accroissement d'échelle.

À terme, il faudra adopter une mentalité de type « Équipe Canada » et mettre à profit le succès et l'expérience des chefs d'entreprise et des réseaux d'expertise canadiens actuels pour former la prochaine génération de chefs de file canadiens des entreprises en accroissement d'échelle.

Des exemples de stratégies sont présentés ci-dessous.

- + Soutenir les réseaux pouvant identifier des candidats qui pourraient jouer des rôles au sein de conseils d'administration et de mentors chevronnés pour devenir des dirigeants d'entreprises en accroissement d'échelle canadiennes.
- + Dans l'esprit « Équipe Canada », tirer parti de l'expérience des dirigeants d'entreprise canadiens actuels et jumeler les cadres

supérieurs avec les nouveaux chefs de file d'entreprise en accroissement d'échelle.

- + Se tourner vers d'autres pays pour obtenir des modèles de formation et de perfectionnement réussis pour la haute direction d'entreprises en accroissement d'échelle.
- + Mobiliser des Canadiens qui ont réussi à faire croître des entreprises dans d'autres pays, dans le but de les attirer de nouveau au Canada ou de mettre leur expertise au service d'entreprises en accroissement d'échelle canadiennes.

C. *Attirer des personnes talentueuses de partout*

Le gouvernement devrait également mieux faire connaître le programme « Volet des talents mondiaux » et déterminer si d'autres mesures de soutien sont nécessaires pour permettre d'attirer des talents très expérimentés au Canada.

Le gouvernement du Canada a réalisé d'importants progrès pour aider les entreprises à attirer des talents hautement qualifiés au Canada, notamment grâce à la création du programme « Volet des talents mondiaux ». Malgré cet appui, les entreprises embaucheuses sont peu sensibilisées, non seulement au programme « Volet des talents mondiaux », mais aussi à ses caractéristiques et à ses offres uniques.

Afin d'accroître l'intérêt et la sensibilisation à l'égard du programme « Volet des talents mondiaux », le gouvernement du Canada devrait concevoir, élaborer et mettre en œuvre une campagne destinée à la communauté des entreprises en démarrage et en accroissement d'échelle.

RECOMMANDATION 3 : ÉLARGIR L'OFFRE RELATIVEMENT AU CAPITAL DE CROISSANCE AUX ENTREPRISES QUI EN SONT AUX ÉTAPES ULTÉRIEURES DE LEUR DÉVELOPPEMENT AINSI QUE LE FINANCEMENT DES ACTIFS INCORPORELS

L'accès au capital de croissance sous toutes ses formes est un élément crucial de la réussite des entreprises à forte croissance. Le capital permet à une entreprise d'investir en matière de perfectionnement professionnel, de technologie, d'infrastructure et des autres besoins opérationnels qui sont essentiels au soutien de sa croissance.

A. *Accroître l'offre de capital de croissance à une étape ultérieure*

Les gouvernements et l'industrie devraient s'efforcer d'accroître l'offre de capital de croissance à une étape ultérieure au Canada. Il pourrait s'agir d'appliquer les mesures énumérées ci-dessous.

- + Une initiative qui s'appuie sur le succès des programmes « Plan d'action sur le capital de risque » et « Initiative de catalyse du capital de risque », mais qui vise spécifiquement à aider les entreprises canadiennes de capital de risque à réunir des fonds de capital de risque plus importants et destinés à des entreprises qui sont à une étape ultérieure de leur développement (c.-à-d. des fonds de 300 à 400 millions \$ ou plus).
- + Le secteur privé devrait tirer parti de la dynamique du CBGF dans le but de faire passer sa taille de 500 millions \$ à au moins 2 milliards \$.
- + Les grands fonds communs de capitaux institutionnels (caisses de retraite et gestionnaires d'actifs) devraient également continuer d'accroître leur présence en fournissant du capital de croissance à des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes.

- + La BDC devrait s'appuyer sur ses premiers succès en matière d'apport de capital de croissance, dans le but d'accroître le capital global dont disposent les entreprises à l'étape de la croissance et d'augmenter le montant moyen du financement à ce stade.

B. Financer des actifs incorporels

Les gouvernements, l'industrie et le secteur financier devraient chercher à mieux comprendre le traitement des actifs incorporels, particulièrement en ce qui concerne l'accès au capital de croissance. Ils devraient procéder à un examen détaillé de la disponibilité du crédit pour les entreprises en croissance dont les activités sont principalement axées sur les actifs incorporels.

La BDC pourrait jouer un rôle de chef de file dans la correction des défaillances du marché en ce qui a trait à la disponibilité du financement à l'intention des entreprises en accroissement d'échelle fondées sur des actifs incorporels.

RECOMMANDATION 4 : FAVORISER L'ACCÈS ET LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS QUI SOUTIENNENT LES MISES À L'ÉCHELLE

L'accès à une clientèle suffisamment importante pour permettre une croissance considérable est une condition essentielle à l'expansion des entreprises. Le marché canadien étant relativement petit à l'échelle mondiale, les gouvernements fédéral et provinciaux ont un rôle essentiel à jouer pour permettre l'accès à un large éventail de clients et de marchés.

A. Faire de l'approvisionnement un levier stratégique pour les entreprises en accroissement d'échelle

L'approvisionnement est un outil essentiel que les gouvernements peuvent utiliser pour soutenir stratégiquement la croissance de leurs entreprises les plus novatrices et à croissance rapide. En tant

que clients clés, les gouvernements permettent aux entreprises de taille moyenne de démontrer leur capacité à effectuer du commerce interentreprises et aident à débloquer d'autres ventes. Les contrats gouvernementaux peuvent également démontrer la fiabilité et la capacité à livrer à grande échelle des entreprises.

Le gouvernement fédéral devrait s'appuyer sur son travail en matière d'approvisionnement favorisant l'innovation (p. ex. le programme « Solutions innovatrices Canada » et les programmes connexes) et l'élargir afin d'offrir aux entreprises en accroissement d'échelle la possibilité de conclure des partenariats stratégiques pour saisir les occasions d'approvisionnement.

Il pourrait notamment s'agir des éléments présentés ci-dessous.

- + Établir explicitement des liens entre les possibilités d'approvisionnement financées par « Solutions innovatrices Canada » et les centres d'approvisionnement commercial au sein du gouvernement du Canada, permettant ainsi aux entreprises en accroissement d'échelle d'accéder à des marchés de plus grande valeur économique. (En s'inspirant par exemple de dispositions similaires du programme américain SBIR, qui a été couronné de succès.)
- + Jumeler les ministères du gouvernement avec des entreprises en accroissement d'échelle qui ont le potentiel de fournir des produits ou des services pertinents pour les activités de ces ministères. Ce processus devrait être axé sur la sensibilisation aux produits et services et devrait survenir avant le début de tout processus officiel d'approvisionnement.
- + Renforcer explicitement la capacité du nouveau niveau « Platine » du SCA afin de pouvoir déterminer et négocier des occasions d'approvisionnement pour les entreprises en accroissement d'échelle.

Bon nombre de ces recommandations sont également pertinentes pour les autres paliers de gouvernement du Canada et devraient être

adaptées et adoptées par les provinces, les territoires et les administrations municipales du Canada.

B. Mettre en place des réglementations souples relativement aux nouveaux produits et marchés

La mise en marché de nouveaux produits ou services est particulièrement importante pour les entreprises en accroissement d'échelle à forte croissance. Lorsqu'ils examinent ou élaborent de nouveaux règlements, les gouvernements devraient accorder une attention particulière à la façon dont les règlements pourraient rendre plus difficile—ou plus facile—la mise en marché de nouveaux produits ou services. Les règlements doivent protéger la santé, l'environnement et d'autres valeurs fondamentales, mais peuvent aussi être élaborés avec des conseils prodigués par des entreprises afin de favoriser l'innovation et la croissance sur nos propres marchés intérieurs.

Le gouvernement fédéral entreprend actuellement un ambitieux projet d'actualisation de la réglementation, annoncé pour la première fois dans le budget de 2018, dans le but de soutenir l'innovation et de promouvoir les investissements des entreprises. Dans le cadre de cet effort plus large, un certain nombre d'initiatives sont particulièrement pertinentes pour les entreprises en accroissement d'échelle, notamment des feuilles de route réglementaires, des examens ciblés des secteurs à forte croissance et l'utilisation de « bacs à sable réglementaires » pour l'expérimentation et l'innovation.

Tout en effectuant ce travail, le gouvernement devrait par conséquent :

- + veiller à ce que les entreprises en accroissement d'échelle participent en tant que partenaires à l'élaboration des règlements pour les nouveaux marchés et les marchés émergents;
- + dans le cadre de la nouvelle réforme de la réglementation fédérale, continuer de cibler les secteurs à forte croissance aux fins d'examen et d'actualisation de la réglementation;

- + tirer profit d'organismes, comme le Conseil canadien des normes et le Conseil stratégique du DPI, pour élaborer des stratégies d'établissement et d'adoption de normes mondiales qui sont avantageuses pour les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes;
- + utiliser davantage de « bacs à sable réglementaires » pour faciliter l'innovation et le développement de nouveaux produits et services dans les secteurs fortement réglementés.

Enfin, de nombreux obstacles réglementaires au marché existent également au niveau provincial ou municipal. Les gouvernements provinciaux et municipaux devraient donc entreprendre des réformes réglementaires similaires.

C. Appuyer la création de marchés intérieurs intégrés

Le Canada est un petit pays dans un environnement mondial concurrentiel. Nous ne pouvons pas nous permettre de laisser nos occasions de marché se fragmenter. Dans la mesure du possible, les gouvernements devraient encourager la création de marchés intérieurs intégrés, notamment dans les domaines qui sont fortement réglementés ou largement financés par le secteur public (p. ex. les technologies de la santé ou les technologies propres).

Ce modèle devrait tirer parti des stratégies d'approvisionnement stratégiques et des approches souples en matière de réglementation mentionnées ci-dessus dans le but de stimuler une forte demande pour de nouveaux produits et services provenant des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes. Il devrait également tirer parti des approches fondées sur les consortiums qui ont été intégrées à des programmes comme le « Fonds d'innovation stratégique » et l'« Initiative des supergrappes technologiques ».

D. Stimuler l'accès aux marchés internationaux

Bien que les entreprises en accroissement d'échelle canadiennes aient largement franchi le seuil de la vente de produits et de services à l'étranger, certaines interventions permettraient d'accroître l'accès aux marchés internationaux.

- + Certains secteurs, comme celui des technologies propres, peuvent nécessiter des approches plus sophistiquées pour accéder aux marchés internationaux.
 - Il peut s'agir, par exemple, de l'adoption d'un modèle de « mise à l'échelle sous forme de consortium », où les entreprises canadiennes peuvent être jumelées afin de se compléter et de réaliser des projets plus importants et plus complexes sur le marché international.
- + EDC devrait consacrer davantage de ressources à la facilitation et au financement d'opérations de moindre valeur, qui peuvent faire partie intégrante de la croissance des entreprises en accroissement d'échelle.
- + Élargir le mandat de la Corporation commerciale canadienne (CCC) pour qu'elle joue un plus grand rôle dans les marchés où les gouvernements étrangers sont des acheteurs directs ou indirects. Les entreprises pourraient ainsi prendre de l'expansion dans les principaux marchés émergents et pourraient compléter l'approche fondée sur les consortiums mentionnée ci-dessus.
- + Le SDC et EDC devraient continuer de renforcer leurs efforts de collaboration afin d'améliorer et de simplifier l'expérience client pour les entreprises canadiennes en accroissement d'échelle, grâce à des renvois transparents entre eux et d'autres partenaires fédéraux de promotion des exportations et à une coordination étroite avec le nouveau service de conciergerie « platine » du SCA.

E. Élaborer des stratégies de soutien destinées aux entreprises pour protéger, enregistrer et faire respecter leur PI

Dans l'économie mondiale changeante d'aujourd'hui, la protection et la commercialisation de la propriété intellectuelle sont des éléments essentiels pour accéder à de nouveaux marchés. De plus, l'importance économique croissante des données—et la nécessité d'établir un équilibre entre l'accès à l'information et la protection de la vie privée—devient de plus en plus pertinente pour les entreprises en accroissement d'échelle.

Le gouvernement fédéral a réalisé des progrès importants sur ces fronts, en élaborant une stratégie nationale sur la propriété intellectuelle et en publiant récemment une Charte numérique pour les Canadiens (Gouvernement du Canada, 2018j; 2019g). Ces efforts comprennent des initiatives visant à sensibiliser davantage les entreprises en démarrage et en accroissement d'échelle au besoin d'élaborer des stratégies en matière de propriété intellectuelle à l'échelle de l'entreprise et de protéger adéquatement la propriété intellectuelle.

Néanmoins, de nombreuses entreprises que nous avons interrogées n'étaient pas conscientes du besoin de protéger et d'enregistrer leur propriété intellectuelle ou n'avaient qu'une capacité limitée à le faire.

Pour surmonter cet obstacle, le gouvernement du Canada devrait investir davantage en matière de promotion et de communication de l'ensemble des programmes actuels visant à protéger et à enregistrer la propriété intellectuelle canadienne.

5.0 CONCLUSION

Plusieurs entreprises à forte croissance prometteuses qui sont sur le point d'entrer sur la scène mondiale ont leur siège social au Canada. Ces entreprises sont animées par une volonté de réussir et de créer des modèles de réussite canadiens. Elles ont néanmoins besoin de l'appui du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux ainsi que de celui d'autres acteurs de l'écosystème, y compris des établissements d'enseignement postsecondaire et financiers, afin de libérer leur plein potentiel.

Notre objectif était de mettre en lumière les voix et les points de vue des entrepreneurs, en tenant compte de l'analyse contextuelle et de la vérification des faits. Nous espérons que ce rapport a dévoilé de précieux renseignements sur certaines des questions plus générales liées au

soutien des entreprises à forte croissance—et qu'il fournit une feuille de route pour des interventions ciblées visant à maximiser l'impact du soutien des entreprises en accroissement d'échelle canadiennes à fort potentiel d'expansion.

La prospérité économique du Canada et son avenir dépendent de ces entreprises de premier plan. Elles représentent notre protection contre une économie perturbatrice et en constante évolution ainsi qu'une source vitale d'emplois actuels et futurs et de croissance économique. Le Canada doit se forger un chemin qui soutient les entreprises en accroissement d'échelle et leur permet d'atteindre leur plein potentiel.

Nous sommes convaincus que le Canada a tout ce dont il a besoin pour y parvenir.

A N N E X E A :
C A R A C T É R I S T I Q U E S
D E S E N T R E P R I S E S

Entreprise	Lieu	Année de fondation	Employés
Axonify : Un fournisseur de solutions de formation à l'intention des entreprises. Axonify utilise des principes uniques de la science du cerveau, du jeu et de l'apprentissage adaptatif pour mobiliser la main-d'œuvre de son client.	Ontario	2011	100 à 250
Technologies CarbonCure : La technologie de CarbonCure exploite le dioxyde de carbone résiduel de manière chimique pendant le processus de fabrication du béton pour le rendre plus vert et plus résistant.	Nouvelle-Écosse	2007	10 à 50
Circle Cardiovascular Imaging : Développeurs de logiciels qui aident les médecins à effectuer des diagnostics complexes. L'entreprise centre actuellement son attention sur l'amélioration de l'IRM cardiaque et de la tomodensitométrie.	Alberta	2007	100 à 250
DevFacto : Fournisseur de solutions logicielles axé sur l'intelligence d'affaires et l'analyse, l'automatisation des processus, les portails et la collaboration, la mobilité d'entreprise et le développement sur mesure.	Alberta	2007	100 à 250
Farmers Edge Precision Consulting Inc : Entreprise qui effectue la collecte de données à partir de stations météorologiques à la ferme, d'appareils télématiques, d'images satellitaires et d'échantillons de sol. Elle exécute des analyses pour le compte de ses clients et leur fournit des solutions leur permettant d'optimiser les processus agricoles.	Manitoba	2005	500 et plus
Intellijoint Surgical : Une entreprise de fabrication de dispositifs médicaux vouée à aider les chirurgiens orthopédistes à atteindre leurs objectifs chirurgicaux. D'abord axés sur la chirurgie de la hanche, les outils chirurgicaux intelligents d'Intellijoint améliorent la précision du chirurgien.	Ontario	2010	50 à 100

Entreprise	Lieu	Année de fondation	Employés
Kinduct : Entreprise qui a développé un logiciel qui analyse les données sur le sommeil, la nutrition et les séances d'entraînement à partir de technologies portables, et qui établit une corrélation entre le comportement des athlètes et leur performance.	Nouvelle-Écosse	2009	50 à 100
Myant : Entreprise du domaine émergent de « l'informatique textile », qui exploite un centre de R et D révolutionnaire et qui effectue une production à grande échelle, comportant la conception de produits de bout en bout, des fibres aux systèmes, en passant par le tissu, et qui possède des capacités de prototypage rapide.	Ontario	2010	50 à 100
Sightline Innovation : Fournisseur d'une plateforme nommée AI Enterprise Server, qui comble le fossé entre l'écosystème informatique d'entreprise et le domaine de l'IA.	Ontario	2012	10 à 50
Terramera : Entreprise ayant mis au point des produits de remplacement plus efficaces à base de plantes pour remplacer les pesticides et les engrais chimiques synthétiques. Utilisation de la chimie verte, de l'apprentissage machine et des technologies de l'IA.	Colombie-Britannique	2010	100 à 250
Entreprise A : Développeur de solutions matérielles et logicielles du commerce interentreprises du secteur du divertissement.	Québec	1999	100 à 250
Vendasta Technologies Inc : Entreprise qui offre une plateforme en marque blanche aux entreprises qui fournissent des solutions numériques aux PME.	Saskatchewan	2008	250 à 500
Voti Detection : Entreprise spécialisée dans le développement et la modernisation de la dernière génération de plateformes de criblage à rayons X conventionnelles et de logiciels de détection.	Québec	2008	50 à 100

Diversité et représentation : Les entreprises figurant sur cette liste représentent non seulement un grand nombre de villes, de collectivités et de provinces du Canada, mais tous les efforts ont été déployés pour assurer la diversité de la représentation au sein des organisations elles-mêmes. Bon nombre de ces entreprises ont été fondées par des femmes et comptent des femmes et des membres des minorités visibles parmi les membres de leur équipe de haute direction.

A N N E X E B :

B I B L I O G R A P H I E

Andreessen, Mark. “Why Software is Eating the World.” Wall Street Journal. Extrait le 20 août 2011, de <https://a16z.com/2011/08/20/why-software-is-eating-the-world/>

APMToronto. “Canada’s Leading Product Management Training program. Creating the next generation of product leaders.” Extrait le 7 juin 2019, de <http://apmtoronto.com/>

Asselin, Robert, and Sean Speer. “A New North Star: Canadian Competitiveness in an Intangibles Economy”, Public Policy Forum, avril 2019. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2019/04/PPF-NewNorthStar-EN4.pdf>

Audretsch, David. “Determinants of High-Growth Entrepreneurship.” Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-growth firms: local policies and local determinants. Copenhagen. Extrait le 28 mars 2012, de https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf

Badenhausen, Kurt. “Map: The Best and Worst Countries for Business 2018.” Forbes. Extrait le 19 décembre 2017, de <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2017/12/19/map-the-best-and-worst-countries-for-business-2018/#3fod706c21bb>.

Barwise, Patrick. “Nine reasons why tech markets are winner-take-all”. London Business School Review. Extrait le 10 juillet 2018, de <https://www.london.edu/lbsr/nine-reasons-why-tech-markets-are-winner-take-all>

Bedard-Maltais, Pierre-Olivier, and Sylvie Ratte. “Future-Proof Your Business: Adapting to Technology and Demographic Trends.” Business Development Bank of Canada. Extrait October 2017, de [https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/bdc-study-future-proof-your-business.pdf?utm_campaign=Future-Proof-Business-Study-2017\(—download\(—EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua](https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/bdc-study-future-proof-your-business.pdf?utm_campaign=Future-Proof-Business-Study-2017(—download(—EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua).

BetaKit. “Lightspeed Shares Surge After TSX IPO”. March 11, 2019. Extrait le 28 mai 2019, de <https://betakit.com/lightspeed-shares-surge-after-tsx-ipo/>

Blatchford, Andy. “Tech CEOs Say Liberal Innovation Agenda Does Little to Help Firms Scale up: Poll.” CityNews. Extrait le 3 janvier 2019, de <https://toronto.citynews.ca/2019/01/03/tech-ceos-say-liberal-innovation-agenda-does-little-to-help-firms-scale-up-poll/>.

Bloomberg. “CIBC acquires Wellington Financial, launches CIBC Innovation Banking for tech clients”. janvier 2018. <https://www.bnnbloomberg.ca/cibc-acquires-wellington-financial-launches-cibc-innovation-banking-for-tech-clients-1.961743>

Brassell, Martin, and Kris Boschmans. “Fostering the Use of Intangibles to Strengthen SME Access to Finance.” OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 12, OECD Publishing, Paris, janvier 2019. <https://doi.org/10.1787/729bf864-en>.

Business Development Bank of Canada. “The Scale Up Challenge: How Are Canadian Companies Performing?” septembre 2016. <https://www.bdc.ca/EN/Documents/marketing/BDC-etude-canadian-firms-EN-9sept.pdf>

Business Development Bank of Canada. “Canada’s Venture Capital Landscape: Challenges and Opportunities.” juin 2017. https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/venture-capital-landscape-paper-en.pdf

Business Council of Canada: Morneau Shepell. “Navigating Change: 2018 Business Council Skills Survey.” printemps 2018a. <https://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2018/04/Navigating-Change-2018-Skills-Survey-1.pdf>.

Business Development Bank of Canada. “Growth Driver Program Advisory services for high-impact firms.” 2018b. Extrait le 7 juin 2019, de <https://www.bdc.ca/en/consulting/pages/growth-driver-program.aspx>

Business Development Bank of Canada. “About us”. 2019a. Extrait le 17 mai 2019, de <https://www.bdc.ca/en/about/pages/default.aspx>

Business Development Bank of Canada. “What is Late-Stage Investing.” 2019b. Extrait le 31 mai 2019, de <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/pages/late-stage-investing.aspx>

Business Development Bank of Canada. “BDC Capital launches \$250 Million Industrial Innovation Venture Fund.” June 2019c. Extrait le 7 juin 2019, de https://www.bdc.ca/en/about/mediaroom/news_releases/pages/bdc-capital-launches-250-million-industrial-innovation-venture-fund.aspx

Canadian Commercial Corporation. “CCC supports government to government contracting across a wide range of sectors.” Extrait le 7 juin 2019, de <https://www.ccc.ca/en/canadian-exporters/top-sectors-government-to-government-contracting>.

Canadian Securities Administrators. “CSA Regulatory Sandbox.” Extrait le 16 mai 2019, de https://www.securities-administrators.ca/industry_resources.aspx?id=1588.

Caisse de Dépôt et Placement du Québec. “2017 Annual Report: Investing in Fundamental Values.” 2017 https://www.cdpq.com/sites/default/files/medias/pdf/en/ra/ra2017_rapport_annuel_en.pdf

Clayton, Richard, and Akbar Sadeghi. “High-employment-growth firms: defining and counting them.” Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics, juin 2013. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2013/article/pdf/clayton.pdf>

Clean Energy Canada. “The Power of Procurement: How Governments Can Drive Clean Growth, Cut Carbon and Create Jobs.” avril 2017. https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/energy/energy-resources/The_Power_of_Procurement.pdf

Coad, Alex et al. “High-Growth Firms: Introduction to the Special Section.” Industrial and Corporate Change 23 (1): 91–112, 2014. <https://doi.org/10.1093/icc/dtto52>.

Cocolakis-Wormstall, Michael. “Labour Shortage: Here to Stay.” Business Development Bank of Canada, septembre 2018. https://www.bdc.ca/en/documents/analysis_research/Labour-shortage.pdf.

Criscuolo, Chiara, Peter Gal, and Carlo Menon. “The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries.” 98, juin 2014. <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1274.pdf>.

Cross, Philip. “Unearthing the Full Economic Impact of Canada’s Natural Resources.” A Macdonald-Laurier Institute Publication, mai 2015. <https://www.macdonaldlaurier.ca/files/pdf/MLI-CrossNaturalResourcesPaper05-15-WebReady.pdf>.

Crunchbase. “Discover Innovative Companies and the People behind Them.” 2019a. Extrait le 14 mai 2019, de <https://www.crunchbase.com>.

Crunchbase. “Database Search Parameters: Secondary Market fund raising in Canada, 2018–2010.” 2019b. Extrait le 23 mai 2019, de <https://www.crunchbase.com/searches>

CVCA. “The Performance of Canadian Firms That Received Venture Capital Financing.” juin 2013. https://www.cvca.ca/wp-content/uploads/2014/07/VC_Study_Final_English_September_4_2013.pdf.

De Coninck, Heleen et al. “The acceptability of CO₂ capture and storage (CCS) in Europe: An assessment of the key determining factors.” *International Journal of Greenhouse Gas Control*, 3. 2009. https://www.researchgate.net/publication/223382134_The_acceptability_of_CO2_capture_and_storage_CCS_in_Europe_An_assessment_of_the_key_determining_factors

Dell’Ariccia, et al. 2017. “Bank Lending in the Knowledge Economy.” *IMF*, 45, novembre 2017. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/11/07/Bank-Lending-in-the-Knowledge-Economy-45343>.

Deloitte. “A Journey through the FCA Regulatory Sandbox.” Centre for Regulatory Strategy, 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fca-regulatory-sandbox-project-innovate-finance-journey.pdf>.

Denney, Steven, Travis Southin, and David A. Wolfe. “Entrepreneurs, Scale-Ups and the Evolution of Toronto’s ICT Cluster: Insights and Lessons Learned,” 7 mai 2019. https://munkschool.utoronto.ca/ipl/files/2019/04/Denney_Southin_Wolfe_CDO-slides_FINALv3_21AP2019.pdf.

Desjardins. “2018 Social and Cooperative Responsibility Report.” 2018. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale-2018-e.pdf?resVer=1556558829000>

DeTienne, Dawn. “Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development.” *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215. 2010. <https://pdfs.semanticscholar.org/5961/5fb437127196ba94ac32d9c3fe988fed7a45.pdf>

Dines, Heather, James Watson, and Mohammed Sadiq. “High Growth Firms in the UK: Lessons from an Analysis of Comparative UK Performance.” Department for Business Enterprise & Regulatory Reform, novembre 2008. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20090609011533/http://www.berr.gov.uk/files/file49042.pdf>.

Du, Ju, and Yama Temouri. “High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom.” *Small Business Economics*, 44:123–143, 2015. DOI 10.1007/s11187-014-9584-2 <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11187-014-9584-2.pdf>

Export Development Canada. “About Us.” Extrait le 17 mai 2019, de <https://www.edc.ca/en/about-us.html>

Fabre, Alain. “The German Economic Model: a strategy for Europe?” *Fondation Robert Schuman. European Issues*. No. 237, avril 2012. <https://www.robert-schuman.eu/en/doc/questions-d-europe/qe-237-en.pdf>

Falato, Antonio, Dalida Kadyrzhanova, and Jae Sim. “Rising Intangible Capital, Shrinking Debt Capacity and the US Corporate Savings Glut.” 41, avril 2014. <https://financetheory.org/wp-content/uploads/2016/08/SS01.Kadyrzhanova.pdf>.

Fransen, L and Ans Kolk. “Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards.” *Organization*, 14(5), 667-684. 2007. <https://pdfs.semanticscholar.org/de55/672cdae506e1d7b818223eboa248d7aefoco.pdf>

Gabrielsson, Jonas, Åsa Lindholm Dahlstrand, and Diamanto Politis. “Sustainable High-Growth Entrepreneurship: A Study of Rapidly Growing Firms in the Scania Region.” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15:1m, février 2014. <https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/ijei.2014.0138#articleCitationDownloadContainer>

Government of Canada. “Red Tape Reduction Action Plan.” Program descriptions, 1er décembre 2012. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-regulatory-management/red-tape-reduction-action-plan.html>.

Government of Canada. “Global Skills Strategy.” Promotional material, 12 juin 2017a. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/campaigns/global-skills-strategy.html>.

Government of Canada. “Budget 2017: Canada’s Innovation and Skills Plan.” Chapter 1, p.44. Extrait mars 2017b, de <https://www.budget.gc.ca/2017/docs/plan/budget-2017-en.pdf>

Government of Canada. “The Contribution to Canadian Net Employment Change by High-Growth Firms, December 2017.”, 30 novembre 2017c. http://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/eng/h_03058.html.

Government of Canada. “Venture Capital Catalyst Initiative Call for Expressions of Interest Stream 3 – Clean Technology” 2018a. Extrait le 24 mai 2019, de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/eng/o3089.html>

Government of Canada. “Canada Revamps Its Directive on Regulations – More Agile, Transparent, and Responsive so Businesses Can Thrive.” News releases, 7 septembre 2018b. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2018/09/canada-revamps-its-directive-on-regulations---more-agile-transparent-and-responsive-so-businesses-can-thrive.html>.

Government of Canada, Innovation. “Report from Canada’s Economic Strategy Tables: Seizing Opportunities for Growth: September 25, 2018c.” Government of Canada, 24 septembre 2018. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/eng/00027.html>.

Government of Canada. “Canada’s Economic Strategy Tables: Digital Industries.” The Innovation and Competitiveness Imperative: Seizing Opportunities for Growth. 2018d. Extrait le 14 mai 2019, de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_C_Digital_Industries.pdf/\\$file/ISED_C_Digital_Industries.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_C_Digital_Industries.pdf/$file/ISED_C_Digital_Industries.pdf).

Government of Canada. “The Innovation and Competitiveness Imperative: Seizing Opportunities for Growth: Report of Canada’s Economic Strategy Tables: Health and Biosciences.” 2018e. Extrait le 24 mai, 2019, de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_HealthBioscience.pdf/\\$file/ISED_HealthBioscience.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_HealthBioscience.pdf/$file/ISED_HealthBioscience.pdf)

Government of Canada. “The Innovation and Competitiveness Imperative: Seizing Opportunities for Growth: Report of Canada’s Economic Strategy Tables: Clean Technology.” 2018f. Extrait le 24 mai 2019, de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_C_Table_CT.pdf/\\$file/ISED_C_Table_CT.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o98.nsf/vwapj/ISED_C_Table_CT.pdf/$file/ISED_C_Table_CT.pdf)

Government of Canada. “Summary of the Survey on Financing and Growth of Small and Medium Enterprises, 2017.” décembre 2018g. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/eng/o3086.html>

Government of Canada. “Fall Economic Statement: Chapter 3 – Confidence in Canada’s Economic Future.” novembre 2018h. <https://www.budget.gc.ca/fes-eea/2018/docs/statement-enonce/chapo3-en.html#s5>

Government of Canada. “Canadian New Firms: Birth and Survival Rates Over the Period 2002-2014.” Innovation, Science and Economic Development Canada, Small Business Branch, 2018i. http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/isde-ised/lu188-131-2018-eng.pdf

Government of Canada. “Intellectual Property Strategy.” Department for Innovation, Science and Economic Development Canada. 2018j. Extrait le 13 juin 2019, de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/108.nsf/eng/home>

Government of Canada. “Budget 2018.” 2018k. <https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-en.pdf>

Government of Canada. “Program requirements for the Global Talent Stream.” 2019a. Extrait le 29 mai 2019, de <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/foreign-workers/global-talent/requirements.html>

Government of Canada. “Key Small Business Statistics – January 2019.” 2019b. Extrait le 31 janvier 2019, de https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/eng/h_03090.html.

Government of Canada. “Employment and Social Development Canada: Program Requirements for High-Wage Positions.”, 24 avril 2019. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/foreign-workers/median-wage/high/requirements.html#h2.6>.

Government of Canada. “Investing in the Middle Class.” Budget 2019d. Extrait le 14 mai 2019, de <https://www.budget.gc.ca/2019/home-accueil-en.html>.

Government of Canada. “Build in Canada Innovation Program.”, 10 mai 2019e. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/picc-bcip/index-eng.html>.

Government of Canada. “Innovation for a Better Canada.” Extrait le 17 mai 2019f, de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/o62.nsf/eng/home>

Government of Canada. “Canada’s Digital Charter: A Plan by Canadians, for Canadians.” Ministry of Innovation, Science and Economic Development Canada. 2019g. https://www.ic.gc.ca/eic/site/o62.nsf/eng/h_00109.html

Government of Canada. “Skills training Statistics” Innovation, Science and Economic Development: Internal Figures Provided to the Brookfield Institute of Innovation and Entrepreneurship, mai 2019h.

Grant, Michael. “The Private Equity Experience of Canadian Business.” The Conference Board of Canada, novembre 2013. https://www.cvca.ca/wp-content/uploads/2014/07/PrivateEquity_RPT_FINAL.pdf.

Greer, Ryan. “Death by 130,000 Cuts.” Canadian Chamber of Commerce, mai 2018. <https://static1.squarespace.com/static/5afb304d506fbeacf1448abf/t/5b0ff4cc2b6a282944f06c80/1527772373167/180531DeathBy130000CutsImprovingCanadasRegulatoryCompetitiveness.pdf>

Halabisky, David., Erwin Dreessen, and Chris Parsley. “Growth in Firms in Canada.” Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics, 2006. <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/eurostat-oecdmanualonbusinessdemographystatistics.htm>

Hanke, Jacob. “Germany’s industrial plan signals Europe’s protectionist lurch.” Politico. 2019 <https://www.politico.eu/article/germany-industrial-plan-signals-europes-protectionist-lurch/>

Haskel, Johnathan, and Stian Westlake. “Capitalism without Capital: The rise of the Intangible Economy.” Princeton University Press, Princeton, New Jersey. 2017. <https://press.princeton.edu/titles/11086.html>

Herman, Dan, and Sarah Marion. “Scaling Success: Tackling the Management Gap in Canada’s Technology Sector.” Wilfrid Laurier University, mars 2016. <http://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf>.

Hwang, Victor, and Greg Horowitz. “The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley.” Regenwald, Los Altos Hills, California, U.S.A. Edition 1.02, février 2012. <http://therainforestbook.com/>

Intellectual Property Office: British Business Bank. “Using Intellectual Property to Access Growth Funding.” 2018. https://www.british-business-bank.co.uk/wp-content/uploads/2018/10/502-IP-Report_singles.pdf.

Investissement Quebec. “Production of Multimedia Titles.” Extrait le 15 mai 2019, de <https://www.investquebec.com/quebec/en/financial-products/smb-and-large-corporations/tax-credits/production-of-multimedia-titles.html>.

Jackson, Jon. “VC & PE Canadian Market Overview.” Canadian Venture Capital and Private Equity Association. Extrait le 15 mai 2019, de <https://www.cvca.ca/reports/vc-pe-canadian-market-overview-q4-2018/>.

Kaplan, Steven and Per Stromberg. “Venture Capitalists as Principals: Contracting, Screening, and Monitoring” NBER Working Paper No. 8202, avril 2001. <https://www.nber.org/papers/w8202>

Liao, Diane., Orser, Barbara., and Riding, Allan. “Canadian Federal Procurement as a Policy Lever to Support Innovation and SME Growth.” University of Ottawa: Telfer School of Management. Extrait le 15 mai 2019, de <https://www.womensenterprise.ca/wp-content/uploads/2018/05/Liao-Orser-Riding-2017-Federal-Procurement-and-SMEs.pdf>.

Lim, Steve C, Antonio J. Macias, and Thomas Moeller. “Intangible Assets and Capital Structure.” SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 25 octobre 2014. <https://papers.ssrn.com/abstract=2514551>.

Loumioti, Maria. “The Use of Intangible Assets as Loan Collateral.” SSRN Electronic Journal, 64. Extrait le 15 mai 2019, de <https://doi.org/10.2139/ssrn.1748675>.

Lukiwski, Tom. “Modernizing Federal Procurement for Small and Medium Enterprises, Women-Owned and Indigenous Business.” House of Commons, juin 2018. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/OGGO/Reports/RP9996115/oggorp15/oggorp15-e.pdf>.

May, Bryan. “Temporary Foreign Worker Program: Report of the Standing Committee on Human Resources, Skills and Social Development and the Status of Persons with Disabilities.” House of Commons, Canada, septembre 2016. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/HUMA/Reports/RP8374415/humarpo4/humarpo4-e.pdf>

MaRS. “Venture Capital: Financing a Startup in the Growth Stage of Company Development.” MaRS Courses and Guides. Extrait le 14 mai 2019, de <https://learn.marsdd.com/mars-library/venture-capital-financing-a-startup-in-the-later-stages-of-growth/>.

May, Peter J. “Regulatory Regimes and Accountability.” *Regulation & Governance* 1:1, 8–26, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2007.00002.x>.

McIntyre, Catherine. “Shredding Tax Credits? Why Canada’s Biggest R&D Program May Be Funding the Wrong Innovation.”, 15 octobre 2018. <https://thelogic.co/news/the-big-read/shredding-tax-credits-why-canadas-biggest-rd-program-may-be-funding-the-wrong-innovation/>.

Morelix, Arnobio, E.J. Reedy, and Josohua Russell. “The Kauffman Index 2016: Growth Entrepreneurship - National Trends.” Ewing Marion Kauffman Foundation, 2016. <https://www.issuelab.org/resource/the-kauffman-index-2016-growth-entrepreneurship-national-trends.html>

Nicholson, Peter. “Facing the Facts: Reconsidering Business Innovation Policy in Canada.” Institute for Research on Public Policy, 4 octobre 2018. <https://irpp.org/research-studies/facing-facts-reconsidering-business-innovation-policy-canada/>.

Nesta. “The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs” Research Summary. London, octobre 2009. <https://media.nesta.org.uk/documents/vital-six-per-cent.pdf>

Parliament of Canada: House of Commons. “Chapter 2: The Labour Market Impact Assessment Process.” HUMA Committee Report. Extrait le 14 mai 2019, de <https://www.ourcommons.ca/DocumentViewer/en/42-1/HUMA/report-4/page-42#timeline>.

Parsley, Chris, and David Halabisky. “Profile of Growth Firms: A Summary of Industry Canada Research.” Industry Canada, mars 2008. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/ProfileGrowthFirms_Eng.pdf/\\$file/ProfileGrowthFirms_Eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/ProfileGrowthFirms_Eng.pdf/$file/ProfileGrowthFirms_Eng.pdf)

Petrevan, Sarah. “Green Government Procurement Can Help Companies Compete.” *Policy Options*, 18 janvier 2018. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/january-2018/how-government-procurement-can-help-companies-compete/>.

Picot, Garnett and Richard Dupuy. *Small Business Economics*, 10: 117, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1007981800219>

Picker, L and Scott Deveaui. “Shopify raises \$131-million, pricing IPO above increased range.” May 20, 2015. Extrait le 30 mai 2019, de <https://www.theglobeandmail.com/technology/tech-news/shopify-raises-131-million-pricing-ipo-above-increased-range/article24525737/>

Plant, Charles. “A Failure to Scale.” Impact Centre: University of Toronto, février 2017. <https://www.impactcentre.ca/wp-content/uploads/2015/05/Velocity-Impact-Brief.pdf>.

Plant, Charles, Lidia Seline, James Li, and Harim Ulfig. Emina Veletanlic. Ed. "Measuring Canada's Scaleup Potential A Framework for a National High-Tech Funnel." An Impact Brief, mars 2018. <https://www.impactcentre.ca/wp-content/uploads/2018/03/Measuring-Canadas-Scaleup-Pontential.pdf>

Prime Minister's Office. "New growth and innovation network in Ontario to help create 18,000 jobs." April 16, 2019. Extrait 30 mai 2019, de <https://pm.gc.ca/eng/news/2019/04/16/new-growth-and-innovation-network-ontario-help-create-18000-jobs>

OECD. "Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics 2007 Edition." 82, 2007. <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>

OECD. "SMEs in Public Procurement." OECD Public Governance Reviews. Extrait le 26 octobre 2018a, de <https://www.oecd.org/publications/smes-in-public-procurement-9789264307476-en.htm>.

OECD. "Population (indicator)." 2018b. Extrait le 12 juin 2019, de <http://data.oecd.org/pop/population.htm>.

OECD. "SMEs in Public Procurement: Practices and Strategies for Shared Benefits, OECD Public Governance Reviews." OECD Publishing, Paris. 2018c. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smes-in-public-procurement_9789264307476-en#page2

OECD. "Enabling SMEs to scale up, Plenary session 1." Discussion Paper: SME Ministerial Conference, Mexico City, 23 février 2018d. <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Plenary-Session-1.pdf>

OECD. "Entrepreneurship at a Glance: 2018 Highlights." SDD, octobre 2018e. <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>

OECD. "Public Procurement - OECD." Extrait le 15 mai 2019a, de <https://www.oecd.org/governance/ethics/public-procurement.htm>.

OECD. "Financing SMEs and Entrepreneurs 2019: An OECD Scoreboard". OECD Publishing, Paris. 2019b. https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2019_fin_sme_ent-2019-en#page56

Picot, G. and Richard Dupuy. Small Business Economics. 10:117, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1007981800219>

Pinto, D. and D. Kornacki. "VC & PE Canadian Market Overview 2017." Canadian Venture Capital and Private Equity Association, 2017. <https://www.cvca.ca/reports/vc-pe-canadian-market-overview-2017-year-in-review/>

Pinto, D. and D. Kornacki. "VC & PE Canadian Market Overview 2018." Canadian Venture Capital and Private Equity Association, 2018. <https://www.cvca.ca/reports/vc-pe-canadian-market-overview-q4-2018/>

Rivard, Patrice. "The Contribution to Canadian Net Comms rulez Change by High Growth Firms." Ministry of Innovation, Science & Economic Development, Ottawa, 2017. http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/isde-ised/lu188-129-2017-eng.pdf

Rowley, Jason D. "Q4 2018 Closes Out a Record Year for the Global VC Market." Crunchbase, 7 janvier 2019. <https://news.crunchbase.com/news/q4-2018-closes-out-a-record-year-for-the-global-vc-market/>

Scarpetti, Scarpetta and Thierry Tressel. "Productivity and Convergence in a Panel of OECD Industries: Do Regulations and Institutions Matter?" OECD Economics Working Paper No. 342, janvier 2003. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=335520

Seetzen, Helge. "To place first in the startup race, Canada needs a thriving secondary market." Globe and Mail. 2018. Extrait le 7 juin 2019, de <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-to-place-first-in-the-startup-race-canada-needs-a-thriving-secondary/>

Silcoff, Sean. “Georgian Partners seeks to raise Canada’s first \$1-billion private venture fund.” *Globe and Mail*. Extrait le 7 juin 2019, de <https://www.theglobeandmail.com/business/technology/article-georgian-partners-seeks-to-raise-canadas-first-1-billion-private/>

Small Business Innovation Research. “About SBIR”. Extrait le 7 juin 2019, de <https://www.sbir.gov/about/about-sbir>

Sullivan, Tim. “Blitzscaling”. *Harvard Business Review*, avril 2016. <https://hbr.org/2016/04/blitzscaling>

Tetu, Louis., et al. “Quebec Needs New Innovation Strategies to Level the Playing Field for Domestic Tech.” *The Globe and Mail*, 19 septembre 2018. <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-quebec-needs-new-innovation-strategies-to-level-the-playing-field-for/>.

Tibando, AJ, and Do, Andrew. “Understanding the Talent Gap: Lessons + Opportunities for Canada.” *Brookfield Institute of Innovation + Entrepreneurship*, mars 2018. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute_Understanding-the-Talent-Gap-1.pdf.

Treasury Board of Canada Secretariat. “Summaries of Academic Reviews - Horizontal Business Innovation and Clean Technology”, 8 janvier 2018. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/summaries-academic-reviews.html>.

Treasury Board of Canada Secretariat. “Improving Results: 2017 Horizontal and Departmental Reviews.”, 27 février 2018. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/improving-results-2017-horizontal-departmental-reviews.html>.

UK Home Office. “Small and Medium Enterprise Action Plan, 2015-2022”, octobre 2018. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/751560/Home_Office_2018_SME_Action_Plan.pdf

US Small Business Administration. “The Federal Government Achieves Small Business Contracting Goal for the Fifth Consecutive Year with Record-Breaking \$105 Billion to Small Businesses.”, mai 2018. <https://www.sba.gov/about-sba/sba-newsroom/press-releases-media-advisories/federal-government-achieves-small-business-contracting-goal-fifth-consecutive-year-record-breaking>

Van Praet, Nicolas. “Quebec’s Video Game Tax Break Makes the Province an Industry Player.” *Financial Post*, 5 octobre 2012. <https://financialpost.com/entrepreneur/video-game-tax-break-makes-quebec-an-industry-hub>.

Vu, Viet, and Annalise Huynh. “Scale-up Activity in Ontario.” *Brookfield Institute of Innovation + Entrepreneurship*, mai 2019. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/Scale-up-Activity-in-Ontario_FINAL.pdf

Walks, Alan, and Brian Clifford. “The Political Economy of Mortgage Securitization and the Neoliberalization of Housing Policy in Canada.” 47:8, 1624-42, 1er janvier 2015. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.lib.ryerson.ca/doi/10.1068/a130226p>.

Wallmeroth, Johannes, Peter Wirtz, and Alexander Peter Groh. “Venture Capital, Angel Financing, and Crowdfunding of Entrepreneurial Ventures: A Literature Review.” *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14:1, 1-129, 21, février 2018. <https://doi.org/10.1561/0300000066>.

White, Rick. “Impacts of Canada’s Regulatory Structure on Small Business.” 14 février 2019. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/INDU/Brief/BR10319419/br-external/CanadianCanolaGrowersAssociation-e.pdf>.

Wolfe, David. “A Digital Strategy for Canada: The Current Challenge.” *Munk School of Global Affairs and Public Policy*. Extrait le 25 janvier 2019, de <https://munkschool.utoronto.ca/blog/david-wolfe-a-digital-strategy-for-canada-the-current-challenge/>.

Wolf, Martin. “The challenges of a disembodied economy: Policymakers must reckon with a world in which companies invest in intangible assets.” Financial Times. 28 novembre 2017. Extrait le 24 mai, 2019, de <https://www.ft.com/content/a01e7262-d35a-11e7-a303-9060cb1e5f44>

Wong, Queenie. “The Cost of Government Regulation on Canadian Businesses.” Canadian Federation of Independent Business, janvier 2018. https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2018-01/Cost-Red-Tape-Snapshot-2018_o.pdf.

World Bank. “Rankings & Ease of Doing Business Score.” Extrait le 15 mai 2019, de <http://www.doingbusiness.org/en/rankings>.

World Trade Organisation. “The Economic of Standards and Trade.” World Trade Report. 2005. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtro5-2b_e.pdf

Ye, Zhenzhen and Maryna Ivus. “The Next Talent Wave: Navigating the Digital Shift - Outlook 2021.” https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2017/04/ICTC_Outlook-2021.pdf.

