

Edmée Métivier

Vice-présidente exécutive, Financement et consultation
Banque de développement du Canada (BDC)

Atelier – Initiative de collecte de données sur le financement des PME
Le 21 septembre 2006

***Soutenir les monstres prometteurs au Canada — ou,
Comprendre le financement des PME***

Bonjour. Je suis honorée d'avoir été invitée à me joindre à vous aujourd'hui et ravie de me retrouver parmi des gens qui ont eux aussi à cœur d'assurer le succès des entrepreneurs canadiens.

Ma première tâche est de remercier chacun d'entre vous. Mes collègues de BDC et moi avons régulièrement recours à l'information et aux données que vous produisez avec diligence. En tant que bénéficiaires directs des fruits de votre labeur, nous vous sommes très reconnaissants. Merci à tous, au nom de tous les employés de BDC.

Ma principale tâche ce matin est de vous faire part de mes réflexions sur le financement des PME, et je m'en réjouis. Ma conception est simple : je crois que nous devons, collectivement, être plus créatifs et resserrer notre collaboration si nous voulons contribuer d'une manière aussi pertinente et utile que possible à la vigueur du secteur canadien de la PME.

Nous aimerions finalement connaître votre point de vue sur les besoins de financement des PME. Étant donné l'expertise et l'expérience des personnes qui se trouvent dans cette salle, je suis persuadée que ce ne sont pas les réflexions qui manqueront.

1. Pertinence

Mais avant tout, pour ceux d'entre vous qui connaissent peu la Banque de développement du Canada (BDC) et son lien avec vos activités, permettez-moi de dire quelques mots sur qui nous sommes et sur la nature et la raison d'être de notre travail.

BDC est une société d'État qui a pour mandat de soutenir les entrepreneurs et de promouvoir l'entrepreneuriat. Nous remplissons ce mandat en offrant aux PME – et *exclusivement* aux PME – des services de financement, de consultation et de capital de risque complémentaires. Nous sommes la seule institution financière à fournir de tels services à l'échelle pancanadienne.

En tant que banque, nous offrons aux entrepreneurs du financement à la mesure de leurs idées afin de créer une nouvelle richesse. C'est à cela que nous nous employons, de diverses façons, depuis *soixante-deux ans*.

Actuellement, plus de 26 000 entrepreneurs canadiens sont des clients de BDC. Pour les soutenir, nous avons engagé plus de 10 milliards de dollars de financement et de capital de risque. Nous réalisons en outre au-delà de 2 000 mandats de consultation chaque année.

Les relations *étroites* et *durables* que nous établissons avec nos clients sont l'une des choses dont nous sommes le plus fiers.

Comme vous pouvez l'imaginer, nos dossiers clients sont une *mine d'or* de données sur les PME canadiennes et leur évolution avec le temps. Je crois même que nous sommes l'une des institutions financières les plus riches en données sur les PME au pays.

On pourrait dire de BDC qu'elle marie admirablement son mandat d'intérêt public et son obligation d'être rentable. Nous répondons effectivement à un besoin de société, et ce, avec une efficacité digne du secteur privé.

Nous ne recevons pas de subvention annuelle du Parlement; nous devons si je peux dire « gagner notre sel ». Nous sommes tenus d'obtenir un rendement des capitaux propres au

moins égal au coût moyen à long terme des fonds du gouvernement. Et nous y parvenons haut la main! Au cours des dernières années, nous avons versé au gouvernement des dividendes totalisant plus de 100 millions de dollars – une preuve indubitable de notre viabilité sur le plan commercial.

L'obligation d'être commercialement viable fait que nous n'avons pas à solliciter, comme tant d'autres, une aide financière du gouvernement au moment du budget. Il est important de souligner cependant qu'elle fait bien davantage. *Elle dicte en effet un mode de fonctionnement qui nous amène à suivre de près et à anticiper les besoins des PME.* À mesure que ceux-ci évoluent — ce qu'ils font sans cesse — nos services emboîtent le pas.

Si nous n'évoluons pas avec les PME, nous ne serons pas capables de les attirer comme clientes. Nous réussissons parce que nous continuons d'offrir des solutions pertinentes à leurs besoins en mutation, et ce, même si nos taux de financement sont supérieurs à ceux des autres institutions financières afin de compenser les risques plus élevés que nous assumons.

Cet accent opérationnel sur les besoins changeants des PME, pour ainsi dire ancré dans nos gènes, fait de nous un instrument d'intérêt public à nul autre pareil au Canada. Si nous cessons d'évoluer de concert avec les PME, nous échouerons dans l'accomplissement de notre mandat d'intérêt public.

Cela signifie que la pertinence de notre réponse aux besoins du marché a pour nous une importance *critique*. Notre quête en ce sens imprègne toutes nos décisions.

Si nous sommes restés jusqu'ici à l'avant-garde du marché lorsqu'il s'agit de déterminer et de combler les besoins des PME c'est, je crois, grâce à la sagesse accumulée pendant soixante-deux années « sur le terrain », aux relations que nous avons établies avec des milliers d'entrepreneurs et à une sorte de « prédisposition génétique », qui nous pousse vers une quête incessante de pertinence.

Je ne vous surprendrai pas en vous disant que cette obsession d'assurer notre pertinence pour le marché se retrouve aussi de manière omniprésente dans notre collecte d'information. C'est pour cette raison que j'ai accepté avec autant d'empressement l'invitation à venir vous rencontrer aujourd'hui.

Je crois que nous partageons une même raison d'être. On pourrait dire en fait que nous sommes un exemple de symbiose productive. Nous avons fondamentalement besoin les uns des autres pour assurer la pertinence de notre rôle respectif.

* * *

Pour en terminer avec la question des rôles, la motivation du Parlement lorsqu'il a confié son mandat à BDC était simple. Quand, après avoir identifié les lacunes sur le marché de la prestation des services aux PME, il nous a demandé de soutenir les entrepreneurs gênés par ces lacunes, le Parlement était guidé par une idée précise : la contribution essentielle des PME à la santé de l'économie canadienne.

Les PME contribuent dans une très large mesure au PIB national. Elles emploient aussi 65 % de la population active. Leur succès profite à l'ensemble de la société canadienne.

Il est facile pour nous – et veuillez noter que, par « nous », j'entends tous les gens qui sont dans cette pièce – d'oublier ce point essentiel. Pendant que nous nous affairons au quotidien à recueillir des données, à effectuer des recherches, à formuler des politiques et, dans le cas de BDC, à rencontrer des clients entrepreneurs et à peaufiner des contrats – il est facile de perdre de vue que nous apportons, comme groupe, un soutien important à un secteur générateur de débouchés et de richesses qui tiennent une place vitale dans la vie de millions de Canadiens et de Canadiennes.

Nous devrions tous être fiers de ce que nous accomplissons en vue de créer des lendemains favorables. Ce ne sont pas tous les milieux de la recherche qui peuvent prétendre jouer un rôle aussi pertinent pour la société. Ou exercer une telle influence.

Cette influence ne va pas, bien entendu, sans une certaine responsabilité. Je suis d'avis que cette responsabilité exige que nous nous montrions aussi rigoureux et pertinents que possible lorsque nous soumettons de l'information, des idées et des recommandations aux institutions qui ont une influence directe sur la vie de nos concitoyens.

Et c'est là, il va sans dire, la raison de notre présence ici aujourd'hui.

2. Créativité

Je suis tombée récemment sur une métaphore qui illustre bien la condition des PME. Je pense qu'elle pourra nous être utile alors que nous rassemblons nos pensées et nos efforts en prévision de la tâche qui nous attend. L'idée a été émise par le père de la théorie de l'évolution des espèces vivantes, Charles Darwin. Permettez-moi de vous donner un cours accéléré de biologie afin de vous la résumer.

Darwin a observé que, dans la nature, des mutations se produisent à chaque nouvelle génération. Par exemple, si vous examinez attentivement une nichée d'oisillons, vous en découvrirez souvent un qui diffère des autres sous un aspect ou un autre. Il s'agit, si l'on veut, d'une variation sur le même thème. Ce spécimen peut avoir un bec plus long, des yeux plus écartés ou des plumes plus allongées.

Selon sa vigueur, les ressources dont il dispose et sa capacité de survivre, auxquels s'ajoutent – et c'est là un élément d'une importance capitale – les exigences changeantes de l'environnement, ce rejeton à l'allure singulière peut survivre, prospérer et se reproduire. Il peut même finir par devenir la forme dominante de l'espèce.

Darwin a choisi un terme poétique pour désigner ces mutations évolutives. Il a appelé ces spécimens des « monstres prometteurs »; « monstres », parce qu'ils sont différents des autres et « prometteurs », parce que s'il n'est pas du tout clair qu'ils survivront, ils portent néanmoins en eux la possibilité même de la nouveauté. Leur survie dépend de leurs aptitudes, des moyens à leur disposition et des diktats de l'environnement. Parfois aussi de la chance. Ainsi va l'évolution.

Certaines PME sont comme ces monstres prometteurs. Elles sont des variations sur le même thème, qui luttent pour survivre dans un environnement exigeant, en pleine transformation. Pour leur venir en aide, nous devons les localiser et apprendre à les reconnaître. Nous devons également comprendre leur environnement et la place qu'elles y occupent, et travailler à réduire la part de chance qui entre dans la détermination de leur réussite.

Comprendre le contexte commercial actuel en cette ère de mondialisation n'est pas une mince affaire. Le mois dernier, Ben Bernanke, président de la Réserve fédérale américaine, a prononcé un intéressant discours sur la mondialisation — qu'il a qualifiée de « force déterminante de notre époque » — et ses effets.

M. Bernanke a notamment observé que le soutien continu des courants dominants à l'égard du libre-échange et de l'intégration économique internationale n'est pas acquis. Il a déclaré que l'opposition sociale et politique potentielle à un libre-échange mondialisé est telle que *les responsables des politiques devraient travailler à s'assurer que ses bienfaits sont partagés à grande échelle*. Je suis d'accord.

Même si M. Bernanke n'a pas parlé expressément de la petite entreprise, vous conviendrez avec moi, j'en suis sûre, que la mondialisation offre peu de protection aux PME canadiennes. Je pense que vous serez également d'accord que l'une des façons de s'assurer que les bienfaits de la mondialisation sont plus largement répartis est de soutenir une catégorie de joueurs — j'ai nommé les PME — qui s'emploient à relever les défis concurrentiels qu'elle présente et à profiter de ses bienfaits en créant de nouvelles formes de valeur.

Je suggère que nous utilisions l'affirmation suivante comme point de départ de notre discussion : *La compétitivité des PME est un élément essentiel de la réponse du Canada aux défis et aux occasions que présente la mondialisation*.

Notre travail consiste à aider les PME canadiennes — particulièrement celles qui appartiennent à la catégorie des monstres prometteurs — à survivre, à croître et à prospérer. La question, bien sûr, est de savoir comment. Un *comment* fugace, qui change sans cesse.

D'après les rapports, bon nombre des conférenciers de renommée internationale qui ont pris la parole à l'occasion de la rencontre avec M. Bernanke arrivent à des constats identiques en ce qui concerne la mondialisation. Selon eux, nous avons une compréhension imparfaite de ce qu'elle est, une compréhension imparfaite de ses résultats probables et — c'est l'affirmation que je préfère — une compréhension imparfaite des exigences qu'elle fait peser sur l'intérêt public.

Il est rassurant de savoir que nous, Canadiens, ne sommes pas seuls dans le même bateau!

Si notre compréhension de la mondialisation — cette force déterminante de notre époque — est si imparfaite, nous devons faire preuve d'humilité et de créativité lorsque nous nous efforçons de saisir ses effets sur nos PME ainsi que la façon dont celles-ci évoluent pour y faire face.

L'humilité intellectuelle nous permettra de nous rappeler que nos idées peuvent être dépassées, moins utiles qu'elles ne l'ont déjà été, voire complètement désuètes. Elle nous permettra également d'examiner soigneusement les bases sur lesquelles reposent nos hypothèses et d'écarter les cadres théoriques qui ne sont plus d'aucune utilité. Nos cadres et nos indicateurs doivent être aussi évolués que les entreprises qu'ils essaient de mesurer.

L'humilité nous rappellera également que nos perspectives et nos expériences individuelles, si positives ou fructueuses qu'elles puissent être, ne constituent pas un tout. Il peut être facile de l'oublier lorsque les expériences sont positives.

Certains des succès avant-gardistes de BDC sont nés de décisions d'affaires fondées sur une combinaison de connaissance intuitive et d'expérience — un mélange de rétroaction provenant de notre expérience « sur le terrain » et d'intuition professionnelle, si l'on peut dire. Parce que nous sommes proches des entrepreneurs, nous sommes témoins *en direct* de leurs changements évolutifs. Bien souvent, nous utilisons des connaissances, des informations qualitatives et des processus qui sont davantage le fruit de l'intuition que d'un raisonnement rigoureux. Nous devons nous en remettre à une approche essais-erreurs du fait que les données, par définition, ont déjà perdu de leur actualité lorsqu'elles nous parviennent.

Mais, aussi efficace qu'elle ait été pour nous dans le passé, cette approche ne constitue pas, par elle-même, une base suffisante ou fiable pour déterminer la voie que BDC doit suivre à long terme. Disons qu'elle est insuffisante, mais nécessaire : l'expérience pratique directe de BDC auprès des entrepreneurs apporte une contribution absolument essentielle aux enjeux stratégiques de haut niveau dont nous débattons ici aujourd'hui.

La créativité intellectuelle nous permettra de commencer à assurer, ou à tout le moins à améliorer, la validité, l'exhaustivité et l'utilité continues de nos modèles conceptuels, de nos définitions et de nos données. *Une telle créativité est tout à fait cruciale.*

Dans cette optique, je vous invite tous à mettre de côté nos perspectives organisationnelles particulières et à nous livrer à un brassage d'idées *créatif*. Mes collègues de BDC et moi aimerions vous soumettre plusieurs questions et enjeux qui, à notre avis, méritent un examen plus attentif. Ce n'est en aucun cas une liste définitive, mais nous aimerions connaître vos réflexions sur ces sujets.

- Pour commencer, comment devrions-nous définir les PME d'aujourd'hui? Avons-nous des définitions candidates qui captent la multiplicité des modèles d'entreprise d'aujourd'hui? (Sommes-nous même capables de voir et de comprendre tous les nouveaux modèles d'entreprise qui nous entourent?) Ces définitions permettront-elles de commencer à capter l'essence des PME de *demain*?
- Quels sont les facteurs clés qui déterminent le succès d'une entreprise en démarrage? Une croissance réussie? La survie? Quels sont les facteurs critiques du cycle de vie qui affectent la croissance et la survie à long terme? Les mesures traditionnelles telles que le nombre d'employés ou les revenus révèlent-elles tout ce que nous avons besoin de savoir pour jauger le succès d'une PME? Par exemple, si nous nous limitons au nombre d'employés pour mesurer la croissance, minimisons-nous ainsi l'incidence d'une productivité ou d'une rentabilité accrue?
- Une part importante de la valeur créée par les PME étant par essence intangible, comment pouvons-nous la capter? À BDC, nous avons connu passablement de succès en ce qui concerne l'art d'évaluer les actifs incorporels et pour fournir des montages financiers uniques mais, d'une façon générale, bon nombre d'institutions financières éprouvent des difficultés à cet égard. En conséquence, beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à obtenir des fonds pour financer leurs actifs incorporels. Nous devons corriger cette situation.

3. Collaboration

Avant de me tourner vers les autres panélistes et de laisser place à un échange de questions et d'idées qui promet d'être des plus intéressants, permettez-moi de souligner l'autre facteur déterminant de notre succès collectif : la collaboration.

Le rapport MacKay de 1998 a souvent été décrit comme un point tournant dans la collecte de données de recherche sur les PME. Bien que les trois sondages réalisés depuis son dépôt aient été utiles, je crois que cette description est un peu trop enthousiaste. Un « point tournant » suppose un mouvement de pivot et un changement de direction manifeste. Certes, des pas ont été faits. Mais, vu l'importance de notre rôle, je crois que nous devons maintenant faire de grandes enjambées.

Nous devrions tous tendre vers une collecte de données plus poussée et plus étendue. Plus abondante aussi, cela va de soi. Un partage accru des plans de recherche — une approche plus structurée que celle que nous avons actuellement — nous aidera également à réduire les probabilités de chevauchement.

Nous devrions par ailleurs faire mieux en ce qui concerne le partage des résultats. Les données ne sont pas d'une grande utilité aux autres si nous les gardons pour nous. Nous devons accroître le nombre et l'éventail d'organismes et de gens avec lesquels nous les partageons. Et nous devons faire en sorte d'accélérer cet échange.

À BDC, nous voyons cela comme une priorité absolue, et nous sommes justement en train de mettre la dernière main à une liste de projets de recherche. Nous nous proposons de travailler avec plusieurs partenaires, et nous ferons sous peu des annonces à cet égard. Je vous encourage tous à réfléchir aux façons dont nous pourrions collaborer avec vos organisations et à venir nous rencontrer si vous avez des idées. Plusieurs de mes collègues seront sur place pendant toute la durée de la conférence; n'hésitez pas à aller leur parler.

J'aimerais vous laisser sur les conclusions suivantes :

Concernant la pertinence : bien que nous répondions aujourd'hui d'une manière pertinente aux besoins des PME, nous devons découvrir comment nous devons nous y prendre demain.

Concernant la créativité : les succès d'hier ne sont pas une garantie de succès futur. Nous devons faire preuve d'une plus grande créativité pour saisir les modèles de demain.

Concernant la collaboration : nous avons besoin d'un volume accru, d'une coordination plus serrée, de données plus poussées et étendues. Et d'un partage plus rapide des résultats.

Je vous remercie.