

les affaires

ENTREPRENEURIAT

DÉSIRS

ET

RÉALITÉS

EN PARTENARIAT AVEC

JCCm
JEUNE CHAMBRE
DE COMMERCE
DE MONTREAL

SOMMAIRE

Préface	3
En quelques mots	4
Méthodologie et participants	5
Thème 1: l'accompagnement	6
Thème 2: le financement	8
Thème 3: la croissance	11
Thème 4: l'écosystème fragmenté	13
Thème 5: la commercialisation et l'exportation	15
Thème 6: la formation	17
Conclusion	20
Remerciements	21

PRÉFACE

Les entrepreneurs créent de la richesse. Par rapport au reste du Canada, le Québec affiche un déficit entrepreneurial persistant.

Donc, malgré la performance économique actuelle du Québec, nous affichons toujours un déficit de richesse par rapport au reste du Canada.

C'est pourquoi il faut, encore et toujours, s'interroger sur ce que les Québécois pourraient mieux faire pour favoriser l'éclosion et la réussite de plus d'entrepreneurs. C'est pourquoi des initiatives comme La Grande consultation, de Les Affaires et de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, sont utiles et nécessaires.

La Grande consultation a cet immense mérite d'avoir réuni dans une même pièce des représentants de tous les éléments de ce qu'on appelle « l'écosystème » de l'entrepreneuriat : non seulement des experts issus des milieux universitaire, conseil ou gouvernemental, mais surtout des entrepreneur(e)s, qui ont enrichi la discussion de leur expérience personnelle.

De ce livre blanc, je retiens qu'on réclame volontiers des institutions, financières ou gouvernementales, qu'elles fassent plus et mieux pour favoriser la croissance de l'entrepreneuriat québécois. Sans doute, elles pourraient mieux faire. Mais je sais d'expérience qu'il existe une tension essentielle, voire une contradiction permanente, entre le besoin d'organisation des institutions et le chaos teinté de délinquance qu'on trouve chez les véritables entrepreneurs, ceux qui changent le monde.

Je retiens surtout l'importance que les



participants donnent à la culture entrepreneuriale et à la formation des jeunes. Leur préoccupation rejoint celle qui est mienne depuis longtemps : c'est à l'école secondaire, pendant l'adolescence, que se forment les ambitions et les attitudes qui façonneront les entrepreneurs de demain, qui détermineront la richesse de la prochaine génération de Québécois.

Il appartient aux parents et aux pédagogues d'en prendre acte.

Robert Dutton
Professeur associé
HEC Montréal

EN QUELQUES MOTS

Les entrepreneurs ont-ils accès à ce dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin? Qu'est-ce qui freine leur croissance?

Comment mieux soutenir les projets prometteurs? Le 18 octobre 2017, une soixantaine de représentants de l'écosystème entrepreneurial ont réfléchi ensemble à ces questions lors de **la Grande consultation**, un événement organisé par *Les Affaires* et la Jeune chambre de commerce de Montréal. Leurs constats et leurs solutions sont rassemblés dans ce livre blanc. Celui-ci se veut une référence pour l'ensemble des acteurs afin de définir les contours de l'écosystème entrepreneurial québécois.

Premier constat: les principaux obstacles à l'entrepreneuriat sont l'accompagnement des différents types d'entrepreneurs, le financement, la gestion de la croissance, la fragmentation de l'écosystème, la commercialisation et l'exportation, ainsi que la formation. Chacun de ces obstacles fait l'objet d'un chapitre de ce livre.

Les participants constatent aussi que l'écosystème est morcelé à un point tel que ses acteurs eux-mêmes peinent à s'y orienter. Il existe beaucoup de services, mais beaucoup sont souvent méconnus et difficiles d'accès. Le positionnement des organismes de soutien les uns par rapport aux autres n'est pas toujours clair. Cette concurrence amène des duplications et des pertes d'efficacité. L'ensemble des acteurs réclame plus de cohérence et un service d'orientation dans ce dédale. On signale aussi le besoin de créer des pôles sectoriels de soutien.



Le financement est abondant, voire très abondant, en phase de démarrage. Il devrait cependant être mieux coordonné entre les différents bailleurs de fonds. À l'étape de la croissance et de la commercialisation, en revanche, le financement fait défaut. Il en va de même des services d'accompagnement et de formation.

L'offre n'est pas uniforme. On constate plusieurs lacunes dans la chaîne de valeur. On déplore également différentes formes de favoritisme: en fonction du secteur d'activité, de l'âge de l'entrepreneur, de la région, de l'étape à laquelle l'entreprise est rendue dans son développement.

En matière d'accompagnement, les entrepreneurs ont grandement besoin d'un appui supplémentaire en matière de gestion des ressources humaines, de commercialisation et d'exportation.

Les entrepreneurs ont besoin de formation de base. Le succès entrepreneurial passe aussi par le développement d'une culture entrepreneuriale, inculquée dès le jeune âge. Cette culture progresse, mais fait encore défaut.

Le 18 octobre, quelque 60 participants du milieu ont défini les contours de l'écosystème entrepreneurial de demain.

Julie Cailliau
Rédactrice en chef
Groupe *Les Affaires*

MÉTHODOLOGIE ET PARTICIPANTS

Les informations contenues dans ce livre proviennent directement des discussions tenues lors de la Grande consultation. Cet événement était organisé par *Les Affaires* et la Jeune chambre de commerce de Montréal dans les locaux de Sid Lee, au 8 Queen, à Montréal.

Participants

Les 59 participants étaient répartis en groupes de huit personnes en moyenne. Un intervenant externe animait la discussion et notait les interventions des participants. Une fois rassemblées, ces notes ont servi à la rédaction d'un reportage dans *Les Affaires* et à la rédaction du présent livre blanc. Certaines informations complémentaires ont toutefois été ajoutées lors de la rédaction de ce livre. Dans ce cas, elles sont signalées comme supplément.

Ingrid Agbato	Coo-Mon	Caroline Khoury	RBC
Jean-François Archambault	La Tablée des chefs	Sylvie Labelle	Ville de Montréal
Tony Aska	Banque Nationale	Jacques Lajoie	Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET)
Mathieu Baril	Tangente	Liette Lamonde	Fondation Montréal inc.
Christian Bélair	Credo	Gabrielle Langlois	Quartier de l'innovation
Catherine Bérubé	Cycle Capital / Ecofuel	Serge Lavergne	Fonds Innovexport
Serge Bourassa	Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM)	Stéphanie Leblanc	PwC
Maude Bouthillette	Startupfest	Vincent Lecorne	Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)
Paul Braicovich (associé)	Cook It	Catherine Légaré	Academos
Emmanuel Cameron	Futurpreneur	François J. Lessard	BMO
Mathieu Céré	BDC	Frédéric Marcol	Kube innovation
Béatrice Couture	InnoCité Mtl	Andréanne Marquis	Womance
Philippe Demers	Massivart	Pascal Martineau	Fusion Jeunesse
Monsef Derraji	RJCCQ	Isabelle Ménard	Groupe Banque TD
Antony Diaz	Uvolt	Jean-Sébastien Noel	La Ruche
William Dubé	Thunder Lotus	Marc Obeid	Potloc
Marc Duhamel	UQTR	Jean-Philippe Parent	KPMG
Pierre Duhamel	Réseau M	Valérie Parent	École d'entrepreneurship de Beauce
Noor El Bawab	District 3	Christian Perron	PME MTL
Louis-Philippe Forget	MESI	Marie-Eve Prévost	Miss Fresh
Josée Fortin	Sherbrooke Innopole	Christine Renaud	e-180
Michel Fortin	École des entrepreneurs de Montréal / SAJE	Michel Robitaille	LOJIQ
Philippe Garant	Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) & Chantier de l'économie sociale	Lysiane Roy Maheu	Blanc de Gris
François Gilbert	Anges Québec	François Thériault	SurMesur
Mikaël Guillemette	JCCQ	Ian-Patrick Thibault	Coworking Québec
Manon Hamel	CDPQ	Pierre Touzel	Association des Clubs d'entrepreneurs étudiants (ACEE)
Camille Hartley	NOVAlex	David Santelli	La Piscine
Nicolas Jacques-Bouchard	500 Startups	Thomas Sychterz	Ulule
Mélanie Jacob	Femmessor	Emma Williams	La Maison Notman
Gracia Katahwa	Réseau des entrepreneurs et professionnels africains (REPAF)		

COMMENT ACCOMPAGNER TOUS LES TYPES D'ENTREPRENEURS

Pour qui est jeune, projetée de se lancer dans le secteur des technologies et vise un marché mondial, il y a de l'aide à la pelle. Pour tous les autres, c'est moins évident.

RÉALITÉ

Une démarche par programmes

Les programmes d'aide sont-ils trop ciblés? Selon les participants de la Grande consultation, le problème n'est pas tant le fait de cibler une clientèle en particulier que la démarche par programmes elle-même.

Les programmes sont considérés par plusieurs comme des pratiques désuètes. Ils ne fonctionnent que pour ceux qui entrent dans le cadre. Or, le prêt-à-entreprendre (traduction libre, dans le contexte du «One-Size-Fits-All») laisse beaucoup d'entrepreneurs sur la touche.

Y aurait-il une façon de mieux cibler les besoins réels?

Un certain favoritisme

En dehors des grands centres, en particulier Montréal, les services se raréfient. On déplore cette centralisation des services. Certains estiment même qu'«en région, il n'y a pratiquement rien».

À ce favoritisme régional s'ajoute un favoritisme sectoriel, dénoncé par beaucoup. Les *start-up* attirent l'attention et suscitent l'enthousiasme, au détriment

des entreprises des secteurs plus traditionnels, comme celui du commerce de détail. Ces entreprises sont les parents pauvres de l'accompagnement entrepreneurial, de même que les OBNL.

Plusieurs participants ont décrié un certain favoritisme en fonction du type même d'entrepreneurs, au profit des hommes et des jeunes de moins de 35 ans, et en fonction du niveau de maturité de l'entreprise, au profit du démarrage au détriment de l'amorçage et de la croissance.

Gérer le risque plutôt que le succès

Plusieurs entrepreneurs ont regretté que l'accompagnement qu'ils ont reçu consistait à leur expliquer comment ils allaient échouer, plutôt que de les aider à explorer des solutions pour surmonter leurs obstacles. Selon eux, un service-conseil n'est pas là pour dire aux entrepreneurs qu'ils ne réussiront pas, mais pour les aider à réussir.

La question du partage du risque entre les entrepreneurs et leurs soutiens se pose aussi. On note néanmoins une



« Si tu es un promoteur qui n'est pas en zone métropolitaine, bonne chance! »

Philippe Garant



« Les programmes sont souvent trop rigides ou restreints aux secteurs à la mode. »

François Gilbert

évolution positive à l'échelle gouvernementale sur ce plan.

DÉSIRS

Une démarche personnalisée

Plutôt que par programmes, les participants préfèrent quasi unanimement une démarche personnalisée, fondée sur l'entrepreneur et ses besoins. Cela ne signifie pas qu'il faille accompagner tous les promoteurs, mais plutôt d'établir des critères de sélection à l'entrée du processus d'accompagnement, qui maximise les chances que l'entreprise aille très loin. Plusieurs organismes de soutien ont déjà adopté cette démarche; on cite par exemple District 3 (incubateur de l'Université Concordia) et PME MTL.

Quand ils parlent de programmes, les participants ont tous en tête ceux du gouvernement. C'est donc à ce dernier que s'adresse la suggestion d'adopter une approche client, de créer des fonds souples et de fonctionner par projets plutôt que par programmes. Les fonctionnaires devraient commencer par s'enquérir des besoins du promoteur et ensuite de savoir comment ils peuvent y répondre.

On reconnaît que cette adaptation, compte tenu de la vitesse à laquelle se transforment les marchés, requiert beaucoup de souplesse des équipes gouvernementales.

Une démarche par secteurs

Les offres d'accompagnement se multiplient, mais plusieurs regrettent qu'elles soient trop généralistes pour soutenir certains projets dans des segments précis. On suggère de créer des niches par secteurs, où l'ensemble des aides et des programmes adaptés seraient accessibles plus facilement et plus rapidement, selon le concept des grappes industrielles.

Cette proposition est toutefois nuancée par d'autres participants, qui estiment qu'à trop compartimenter l'offre, on éparille les initiatives. Selon eux,

ce n'est pas une bonne idée de créer un programme pour tel ou tel type d'entrepreneurs.

Le critère de l'âge devrait être aboli. Sur ce point, aucune voix discordante ne s'est exprimée.

La force des pairs

De l'avis de beaucoup, le meilleur accompagnement qu'un entrepreneur puisse recevoir est celui qui vient d'autres entrepreneurs. C'est pourquoi on estime que les conseillers qui travaillent dans les organismes de soutien devraient avoir déjà fait l'expérience de l'entrepreneuriat pour être capables de prodiguer une aide efficace. Sinon, cette expertise peut être transmise par des réseaux de pair à pair, du mentorat ou par la création d'un comité aviseur. Ce dernier, plus souple qu'un conseil d'administration, est reconnu comme très utile pour guider les décisions de la direction de l'entreprise. Beaucoup d'organismes de financement l'exigent d'ailleurs de plus en plus pour entourer les fondateurs.

On signale qu'il faudrait montrer plus de cas de succès et les mettre à l'avant-scène, que les entrepreneurs fassent figure de modèles. L'apprentissage par émulation doit cependant reposer sur une diversité de modèles, et non sur un seul type de parcours ou de réussite.

Supplément

Quelques ressources où des entrepreneurs s'impliquent activement dans le développement des autres

- Entrepreneurs' Organization, à Montréal et à Québec
- Le Groupement des chefs d'entreprises
- Entrepreneurs anonymes
- Réseau M
- Fondation Mtl Inc.
- Les Clubs d'entrepreneurs (dont ACEE)
- Adopte inc.



« La période à laquelle j'interviens est précise : ce n'est ni le démarrage, ni la croissance. Mais avant et après mon intervention, il y a un manque. »

Béatrice Couture



« On apprend davantage auprès d'autres entrepreneurs qu'auprès des organismes de formation. »

Anthony Diaz



« Dans le public, les portes se ferment à 35 ans. Dans le privé, c'est plus ouvert. »

Lysiane Roy Maheu

LE FINANCEMENT, ADÉQUAT ET SUFFISANT ?

Oui, mais... C'est en deux mots la réponse à la question de savoir si le financement de l'écosystème entrepreneurial répond aux besoins.

RÉALITÉ

Une période faste

Un consensus se dégage clairement : il n'y a jamais eu autant d'argent présent dans le marché. Montréal devient une plaque tournante : de nouveaux fonds débarquent au Québec, entre autres des États-Unis, notamment en intelligence artificielle et en fintech ; en plus des fonds de capital de risque, fonds institutionnels et anges investisseurs, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Investissement Québec et plusieurs programmes fédéraux, provinciaux ou municipaux offrent beaucoup d'aide financière aux *start-up*.

À tel point que pour beaucoup de participants, l'enjeu n'est pas le manque de financement, mais... son abondance ! La grande quantité de liquidités nuit à la validation des entreprises ; on finance trop facilement des entreprises vulnérables, ce qui met leurs dirigeants à risque.

Des critiques

Le financement suscite les mêmes critiques que l'accompagnement : cer-

tains secteurs sont négligés, comme le commerce de détail ; les critères rigides des programmes privent des entrepreneurs du financement associé ou les forcent à adapter leur projet d'entreprise pour le rendre éligible à la subvention ; l'argent est saupoudré plutôt que dirigé vers les entreprises à haut potentiel ; les subventions à l'entrepreneuriat ciblent les 18-35 ans.

Si on reconnaît l'abondance de financement gouvernemental au démarrage des entreprises, on s'interroge sur le manque de suivi des programmes. L'argent est-il bien dépensé ? Dans le cas contraire, peut-être le gouvernement pourrait-il investir davantage ? (Voir supplément.)

Les entrepreneurs jugent aussi qu'il est très long et fastidieux de monter des dossiers de financement, quel que soit le bailleur de fonds. Souvent, un investisseur accepte d'offrir du financement si un autre le fait avant lui, ce qui peut être sans issue.

Les banques en prennent pour leur grade. Plusieurs entrepreneurs ont émis



« Il y a comme une mode des levées de fonds. Ça crée un *buzz*. C'est comme une course à qui lève le plus d'argent. Mais on oublie que l'objectif final, ce n'est pas de lever plein de fonds, c'est de générer assez de profits ! »

Marc Obeid

de sévères jugements : « Les banques sont les pires pour soutenir les entrepreneurs. » « Elles agissent comme un gros frein. » « Elles ne donnent pas d'argent au début, elles ne comprennent pas les réalités entrepreneuriales. » Des représentants présents à la Grande consultation ont fait leur autocritique : « Les banques ne font pas une super bonne *job*. C'est notre rôle de parler des subventions et des programmes disponibles. »

Avant et après le démarrage

On relève un manque de financement d'amorçage (*seed et pre-seed*). Pour des petits montants, de l'ordre de 20 000 ou 30 000 \$, les promoteurs n'ont pas beaucoup d'options. On en appelle à l'intervention du gouvernement pour combler cette lacune de la chaîne du financement.

De même qu'il manque de financement aux tout premiers pas des entreprises, peu d'organismes sont actifs pour les aider à croître une fois lancées, et ils sont peu connus. Entre environ 3 et 5 ans d'existence, les entreprises retombent dans un creux, ce qui freine la croissance, la commercialisation et l'exportation.

Capital impatient

Plusieurs entrepreneurs ont évoqué une difficulté supplémentaire en matière de financement : l'exigence de rendement des bailleurs de fonds. Or, de nombreux entrepreneurs qui se lancent aujourd'hui accordent autant, sinon plus d'importance à leur mission sociale qu'à leur croissance financière. Ils réclament une initiative de financement pour ce genre d'entreprises qui visent des changements sociaux, que ce soit au niveau mondial ou à une échelle locale, en créant des milieux de vie et des emplois dans les quartiers. Ces projets nécessitent du financement à long terme, du capital patient. Or, bien que de plus en plus d'investisseurs parlent d'investissement d'impact, on déplore que même ces investisseurs s'attendent à récupérer leur mise en 3 ans.

DÉSIRS

Des fonds d'amorçage

Cette proposition est simple : il faut lancer des fonds d'amorçage. On estime que c'est le rôle du gouvernement.

L'idéal, c'est l'équité

Parce que le financement en subvention et en dette est insuffisant, plusieurs se tournent vers le financement par équité, souvent auprès d'anges investisseurs. Pour plusieurs participants, c'est la forme de financement idéale afin de soutenir efficacement le développement entrepreneurial.

Il y a un consensus à l'effet de sensibiliser les entrepreneurs à l'équité tôt dans leur parcours d'accompagnement. Le financement par équité soulage les entrepreneurs de devoir chaque mois rembourser des prêts.

De l'argent intelligent

En plus de capitaux, les investisseurs apportent souvent expertise, crédibilité et conseils stratégiques en phase avec l'état de développement dans lequel se trouve l'entreprise. On parle alors d'argent intelligent. Les promoteurs ont en effet besoin qu'on les guide pour savoir où investir pour générer de la croissance et stimuler leur entreprise.

On propose que les grandes entreprises jouent un rôle sur ce plan, en créant des fonds d'investissement et des incubateurs.

S'aider soi-même

L'accès au financement dépend grandement de la maturité entrepreneuriale du promoteur. Tout investisseur, particulièrement en capital de risque, investit dans un ou des fondateurs, et non dans un projet d'entreprise. Or, plusieurs entrepreneurs n'arrivent pas avec des demandes assez claires. Ce ne sont pas tant les capitaux qui manquent que les bons projets bien ficelés.

On observe que les entrepreneurs qui réussissent sont de bons vendeurs. Ils savent bien communiquer leur projet



« Il y a beaucoup d'argent à Montréal. Pendant un moment, il y avait plus d'argent que ce que je pouvais en distribuer. Doit-on pour autant financer tous les gens qui le demandent ? Parfois, on les protège en leur disant non. »

Christian Perron



« Au final, on se rend compte que le besoin de notre client ne se limite pas à du financement. Au-delà des produits et services, on veut vraiment être partenaire avec les entrepreneurs et les aider à croître. »

Caroline Khoury

aux investisseurs pour les rassurer. Plusieurs participants soulignent l'importance de savoir présenter (*pitcher*) son projet, que ce soit au moment de financer le lancement qu'au moment de financer la croissance. On recommande de développer les concours de *pitches*, qui permettent aux promoteurs de tester leur projet, de le concevoir selon le modèle problème-solution, d'évaluer la réalité de leurs ressources et de s'assurer de définir leurs clients avant de se lancer.

Des représentants d'organismes de soutien apportent une nuance : selon eux, les concours de *pitches* sont vides de sens ; ils leur préfèrent des rencontres approfondies de 20 minutes où l'entrepreneur peut exposer son projet, données et exemples à l'appui, et peut profiter d'un réel échange avec son bailleur de fonds potentiel.

Supplément :

La Commission de révision permanente des programmes du Conseil du trésor a remis deux rapports, un en novembre 2014 et le dernier en août 2015. Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation indique que depuis cette date, les huit centres de transfert d'entreprises (CTE) et du Groupe Relève ont été fusionnés au sein du Centre de transfert d'entreprises du Québec (CTEQ) ; les 17 Femmessor ont été regroupés en une seule organisation ; et le Programme d'aide à l'entrepreneuriat a été revu en fonction des orientations de la Commission de la révision permanente des programmes (CRPP). On ajoute que « le plan de travail 2017-2018 du comité entrepreneuriat de la Table sur l'aide au développement économique (TADE), qui est chargée de la mise en œuvre des recommandations du deuxième rapport de la CRPP touchant le développement économique, prévoit livrer à l'hiver 2018 ».



« L'argent est là. Pas sûr que ça va durer. C'est le temps d'aller chercher du financement. Si on est un bon entrepreneur, avec une bonne idée et un bon marché, on a de bonnes chances de trouver. »

François Gilbert



« Si je refuse d'être achetée par LinkedIn, aucun financier ne va accepter ça. Pourtant, je fais ce que je veux vraiment faire dans la vie. Je ne veux pas vendre mon entreprise, c'est mon terrain de jeu ! »

Christine Renaud

LES CONDITIONS DE LA CROISSANCE

« L'enjeu, ce n'est pas le démarrage, c'est la croissance. »
Ce cri du cœur d'une entrepreneure participante résume le fait que si les besoins liés au démarrage sont relativement bien couverts, ceux des entreprises en croissance le sont mal.

RÉALITÉ

Difficulté à bien s'entourer

Habités à en prendre beaucoup sur leurs épaules depuis les débuts de leur entreprise, les jeunes dirigeants ont de la difficulté à se repositionner comme chef d'entreprise quand ils abordent la phase de croissance. Leur enjeu principal à cette étape est de recruter. Or, ils tardent souvent à le faire.

Certains, plutôt que d'élargir leur réseau pour trouver la bonne personne, recrutent parmi leurs amis ou famille. Il y a peu d'accompagnement dans la gestion des ressources humaines, qui est pourtant jugée comme une mécanique assez complexe.

Les outils

Les services d'Emploi-Québec suscitent beaucoup de satisfaction. Cependant, plusieurs entrepreneurs se sentent mal outillés: comment faire de bonnes entrevues, créer une culture d'entreprise, recruter des ingénieurs? L'aide existe, mais elle peut être coûteuse. On remarque qu'il est plus difficile d'avoir de l'aide en gestion des ressources humaines par un échange de services que dans d'autres domaines.

Autre enjeu: recruter à l'international. Le réseau de contacts à l'international est considéré comme un des principaux facteurs de croissance et reste à développer.

Gérer la diversité

La diversité culturelle ou générationnelle est vécue comme une difficulté par plusieurs entrepreneurs.

La géométrie des subventions offertes par régions est jugée très variable.

Trop vite... ou trop tard

On décrit des cas de croissance exponentielle qui finissent mal. La croissance est une bonne chose, mais c'est un risque aussi quand elle s'emballe. L'écosystème doit être judicieux dans ses conseils.

Plusieurs reconnaissent qu'il est compliqué de trouver le bon moment pour recruter. Est-ce qu'on prend le risque d'investir dans l'embauche de nouveaux employés pour générer de la croissance, ou attend-on d'avoir obtenu une hausse des revenus pour embaucher? Les entrepreneurs se retrouvent souvent débordés parce qu'ils craignent d'investir dans les ressources



« L'entrepreneur doit accepter de laisser la place. La croissance, c'est passer du mode entrepreneuriat au mode gestionnaire. »

David Santelli



« Dans tous les cas, si tu n'as pas d'ambition, tu ne feras pas grand-chose. »

Marc Duhamel

humaines. « Ils attendent souvent d'avoir le problème dans le visage pour faire des changements. »

DÉSIRS

Des contrats!

La croissance interne passe, par définition, par des contrats. On juge que la meilleure façon d'aider les jeunes entreprises à croître, c'est que les donneurs d'ordres, en particulier les gouvernements, leur donnent leur chance.

Les moyens de grandir

La croissance externe, par acquisition, est sous-exploitée, de l'avis de plusieurs. Or, une entreprise fait souvent face à deux options: une fusion-acquisition ou la vente. Du fait du manque de financement pendant la phase de croissance, plusieurs optent pour la vente, c'est-à-dire la sortie. Un mécanisme qui explique la difficulté de bâtir de nouveaux fleurons.

La solution avancée est de créer des fonds substantiels de croissance avec des investisseurs stratégiques pour donner aux entreprises les moyens de leurs ambitions.

Des gestionnaires aguerris

On observe « un besoin criant de gestionnaires d'expérience ». Pas des mentors, souvent plus vieux et satellites de l'entreprise, mais des gestionnaires embauchés ou associés qui ont une bonne expérience de la moyenne et grande entreprise et qui vont pouvoir aider la *start-up* à atteindre ces grandeurs. Des gestionnaires dits « middle growth ».

Pour les trouver, on définit le bassin inexploité des gestionnaires dans la cinquantaine.

On cite également la mutualisation des expertises, c'est-à-dire le partage de gestionnaires d'expérience entre plusieurs jeunes entreprises, à temps partiel ou sur demande (*executives as a service*), pour faciliter le financement de ces ressources seniors stratégiques.

Éveiller les talents

Dans une situation de plein emploi, les

jeunes sont moins enclins à se lancer en affaires, car le marché de l'emploi salarié est trop payant. Pour aller chercher « plus d'intensité entrepreneuriale » dans chaque strate de la population, on propose une foire entrepreneuriale où les gens pourraient se rencontrer pour trouver des intrapreneurs qui pourraient accompagner la croissance.

Les outils de la rétention

Pour favoriser la croissance, il faut favoriser la rétention de personnel, ce qui n'est pas évident dans une jeune organisation en mal de financement et débordée par sa croissance. On recommande de mettre de l'avant: la culture d'entreprise et l'engagement personnel, les possibilités d'avancement, la formation en entreprise, les responsabilités, voire, d'offrir à la recrue de devenir un associé, des bonus sur objectifs à court terme ou des options convertibles.

Recruter à l'international

Pour recruter à l'étranger, le Service des délégués commerciaux du Canada est une pépite méconnue. Appeler la délégation générale du Québec de la région où on veut recruter est aussi suggéré. De façon générale, le recrutement international est perçu comme la solution à développer pour soutenir la croissance des entreprises de l'écosystème. « Il faut créer plus de ponts à l'international; exporter pour attirer de la main-d'œuvre de l'extérieur. »

Supplément

Des programmes d'accompagnement de la croissance

- Le programme PerforME du gouvernement du Québec accompagne des entreprises sélectionnées dans leurs efforts de croissance.
- Le Centre de croissance accélérée du gouvernement du Québec soutient les entreprises à fort potentiel sur les marchés américains.
- Adrenalys est un programme privé québécois d'accélération d'entreprises.
- À lire sur *Les Affaires*: « Passer de P à M: un premier bilan des efforts d'accélération »

« On peut te financer, te mentorer, etc. Mais à un moment donné, il faut te donner *de la business*. Vous voulez aider l'écosystème? Donnez-leur des contrats! »

Christian Perron

« La création d'emplois a diminué de moitié par entreprise créée. Actuellement, on fait des délégations pour aider les entrepreneurs à trouver et à développer un nouveau marché, mais pas à trouver la bonne personne. »

Marc Duhamel

NAVIGUER DANS UN ÉCOSYSTÈME FRAGMENTÉ

Alors, on le fait, ou pas, ce fameux guichet unique ?

RÉALITÉ

L'impossible magasinage des programmes

C'est un défi de trouver le bon programme, cela demande énormément de temps et d'énergie (encore plus aux entrepreneurs immigrants, souligne-t-on).

On reproche à l'initiative de centralisation info entrepreneurs de seulement reproduire les pages des programmes de ministères sans permettre la comparaison des conditions et des critères. «Souvent on clique sur un lien et l'URL est périmée, donc on arrive dans un cul-de-sac.» Des consultants offrent ce service de comparaison, qui permet de gagner du temps, mais plusieurs participants les trouvent chers.

Concurrence entre les organismes de soutien

C'est à se demander si les intervenants se connaissent entre eux, disent de nombreux participants. Ou bien si ce n'est pas la concurrence entre les organismes de soutien qui bloque le processus, quand chacun veut être celui qui va trouver LA perle rare parmi les entrepreneurs candidats. Pour plusieurs, l'entrepreneuriat devient *une*

business, où on tente de réinventer la roue. Les organismes se livrent une compétition territoriale, parfois parce que leur positionnement n'est pas clairement différencié de ceux d'autres organismes, ce qui complique beaucoup l'orientation des promoteurs de projets.

DÉSIRS

Quand la fragmentation a du bon

Y a-t-il trop d'organismes de soutien? C'est un leurre de penser qu'en consolidant l'écosystème, ça ira mieux. Ça risquerait plutôt de rigidifier le réseau et de limiter l'innovation, voire de ralentir les approbations de financement. La fragmentation est vue par certains comme une épreuve salutaire de sélection des entrepreneurs suffisamment persévérants.

Par ailleurs, un écosystème segmenté permet de répondre à des besoins spécifiques mieux qu'un écosystème monolithique. À condition que les intervenants positionnent leur offre distinctement les uns des autres, qu'ils aient tous leur utilité,



«Les entrepreneurs sont consultés pour la définition et la mise en place d'une politique, mais il faudrait les impliquer davantage comme des acteurs à part entière du processus de mise en œuvre.»

Monsef Derraji

et qu'il existe des répertoires et du référencement des entrepreneurs à l'intérieur de cet écosystème.

Afin d'éviter la multiplication des ressources, on recommande en premier lieu de systématiser et de standardiser la reddition de comptes pour démontrer la raison d'être de chacun. On prône aussi une meilleure distinction entre les intervenants du secteur public et ceux du secteur privé, et un effort pour faire connaître les ressources et les rendre plus accessibles. On estime que c'est le rôle du gouvernement (MESI) d'optimiser ce qui existe déjà.

Un guide

À toutes les tables pendant la consultation, il en a été question: il manque un outil qui liste et qui caractérise les ressources de l'écosystème entrepreneurial afin que les entrepreneurs sachent lesquelles choisir selon leur situation. On lui donne bien des noms, à cet outil: guichet unique; service d'orientation; répertoire (idéalement sectoriel); cartographie, etc. Cette dernière est revenue souvent dans les échanges. «Peut-on faire une cartographie du soutien actuellement offert au Québec pour déterminer si certains entrepreneurs sont délaissés?» Le fait est que plusieurs cartographies de l'écosystème ont été mises en place, mais elles sont partielles, non concertées et mal diffusées.

On propose également qu'un entrepreneur n'ait à remplir qu'un seul formulaire «intelligent» de demande, qui serait ensuite transmis à tous les organismes, à toutes banques et entreprises qui peuvent soutenir le projet.

Les intervenants s'attendent aussi à ce que les conseillers de l'écosystème aient une fine connaissance de tout ce qui existe. On remarque que le réseau n'est pas encore rendu là: il faut professionnaliser le rôle des conseillers, mettre en place une certification.

Certains estiment que c'est le mandat des chambres de commerce de mettre en place un tel système; pour d'autres, c'est celui du gouvernement. Certains jugent qu'on serait mieux servis par des solutions innovantes de conciergerie. Les incubateurs aussi peuvent servir de porte

d'entrée dans l'écosystème, en rassemblant l'information sur les ressources accessibles, souvent pour une niche d'activité donnée.

Au lieu de dire non, référez!

Sans que l'écosystème soit totalement réseauté, on mentionne plusieurs organismes qui font un référencement efficace des dossiers qu'ils ne peuvent pas soutenir pour les adresser à un organisme aux critères duquel le projet correspond. Ce maillage doit être développé afin que, peu importe la porte d'entrée dans le réseau qu'un entrepreneur choisisse, il soit orienté rapidement vers la bonne ressource.

Chose certaine, un organisme ne doit plus se limiter à dire «non» si un dossier ne correspond pas à ses critères. Il doit contribuer à orienter l'entrepreneur ailleurs.

Aller au-devant des besoins

Plusieurs intervenants ont souligné la nécessité d'aller au-devant de certains bassins d'entrepreneurs, comme les immigrants, les étudiants et les quasi-retraités, pour leur faire valoir les possibilités de l'entrepreneuriat et du repreneuriat.



Si tu es chanceux, tu vas tomber sur une bonne ressource, qui va te faire spinner dans l'écosystème; ce qui compte, c'est le point d'entrée. Parce que les parcours sont atypiques. »

Ian-Patrick Thibault



«L'écosystème est assez complexe à naviguer. Il y a beaucoup de frontières, des critères différents, parfois des termes différents pour désigner une seule et même chose. »

Catherine Légaré

COMMENT RÉUSSIR COMMERCIALISATION ET EXPORTATION

Toute entreprise doit savoir commercialiser son offre, et la plupart doivent savoir l'exporter. Or, ce sont là deux grandes faiblesses de l'écosystème entrepreneurial actuel.

RÉALITÉ

Des faiblesses

Frilosité, peur du changement, manque d'investissement, multiples barrières à l'entrée sur les marchés, domination des grandes entreprises qui empêchent les petites de gagner en visibilité, difficultés de distribution, coût élevé du transport : les raisons sont nombreuses pour expliquer ce que les intervenants décrivent comme une performance médiocre, en moyenne, des entrepreneurs québécois sur les plans de la commercialisation et de l'exportation.

Peu d'intervenants

L'accompagnement en commercialisation et, *a fortiori*, en exportation, est réalisé par une poignée d'intervenants. On cite le gouvernement, la Banque de développement du Canada, les ORPEX et des organisations comme Québec International. Cependant, plusieurs entrepreneurs ont dit avoir dû développer seuls leur plan de développement à l'extérieur du Canada, au prix de beaucoup d'efforts et d'erreurs coûteuses.

DÉSIRS

Accès aux contrats (publics, notamment)

« C'est plus facile et moins cher de vendre aux États-Unis qu'ici. » Ce constat, beaucoup d'entrepreneurs l'ont exprimé. Ils réclament qu'on leur ouvre plus grand l'accès aux contrats locaux. Notamment à Montréal : « Il faut que la Ville ouvre ses portes pour les entrepreneurs. » Mais pas seulement : les grandes entreprises doivent faire une place aux *start-up*, puis le municipal, puis le provincial, etc.

C'est un enjeu d'arrimage : comment faire en sorte que les jeunes entreprises remportent davantage d'appels d'offres ? L'accès aux marchés publics devrait davantage tenir compte de l'innovation, demandent les participants.

Une position qui va dans le sens de celle du Conseil consultatif sur l'économie et l'innovation, qui recommandait, en septembre, l'abandon par Québec du critère du « plus bas soumissionnaire » au profit de l'innovation et de la qualité des produits.



« Quand je demande à un entrepreneur qui veut exporter s'il pourra en même temps s'occuper de ses clients qui sont ici, trois fois sur quatre c'est non. Ce n'est pas forcément la solution. Pour exporter, il faut d'abord assurer la pérennité ici. »

Michel Fortin

L'impératif numérique

Pour commercialiser leurs produits et services, les petites entreprises doivent disposer de plateformes de commerce électronique. Les différents organismes de soutien gouvernementaux (provincial, fédéral, municipal) doivent concentrer leurs outils financiers sur cet objectif.

Tester son marché

Plusieurs ont le réflexe de chercher du financement avant même d'avoir testé l'intérêt du marché pour leur offre. Au lieu de se lancer dans le vide, mieux vaut commencer par tester un produit minimum viable («MPV»). La boutique Neoshop, du Quartier de l'innovation, est citée comme une bonne plateforme pour ce type de test de commercialisation.

Percer des réseaux hermétiques

L'accès aux réseaux d'affaires internationaux est restreint. Les rares organisations qui rassemblent des dirigeants internationaux sont très fermées. Ce sont des contacts de grande valeur qu'on hésite à partager de peur de les « brûler » ou par manque d'intérêt réciproque. Plusieurs intervenants rêvent d'un réseau international d'entrepreneurs québécois enclins à s'entraider sur les marchés mondiaux.

Les missions commerciales ou d'exportations doivent être totalement revues. On propose de renverser le modèle et de faire venir ici des acteurs étrangers clés, qu'ils soient des entrepreneurs, des investisseurs ou des partenaires d'accompagnement.



« Pour certains entrepreneurs, établir les bons contacts à l'international représente un défi. »

Manon Hamel



« À l'international, nos jeunes entrepreneurs font souvent face à une demande récurrente de savoir si ceux-ci travaillent avec le gouvernement. »

Monsef Derraji



« Je fais 60 % de mes ventes au Japon, alors que je n'ai jamais fait de pubs là-bas. Le commerce en ligne ouvre des possibilités inattendues. »

Anthony Diaz

LA FORMATION, FORMELLE ET INFORMELLE

À l'école, est-ce qu'il faut la faire ? Comment ?
Et la formation informelle ?
De quoi les entrepreneurs ont-ils besoin une fois lancés ?

RÉALITÉ

Retard

On estime qu'en comparaison à ce qui a cours dans d'autres régions du monde, nos propriétaires de PME sont moins éduqués, notamment en matière de finance, ce qui constitue un handicap concurrentiel.

La formation est entendue à plusieurs degrés : scolaire (sensibilisation à l'entrepreneuriat), universitaire (démarrage), et continue (leadership et expertise).

Comme dans l'accompagnement en général, le marché de la formation entrepreneuriale est hautement concurrentiel.

Scolaire

Si l'économie est enseignée dans les écoles, l'entrepreneuriat l'est rarement. Lorsqu'une école prend l'heureuse initiative de proposer un cours ou un module en entrepreneuriat, les enseignants ne connaissent pas suffisamment le sujet.

Les cours d'économie au secondaire sont considérés mal adaptés : gérer un

budget familial, enseigner les différences entre les revenus et les coûts, évaluer une entreprise, l'allocation du temps, le rendement des compétences sont des compétences de base qui font souvent défaut.

Universitaire

On juge que la plupart des programmes sont trop scolaires, alors que les formations devraient être données par des personnes qui ont vécu l'entrepreneuriat.

Pour des entrepreneurs qui se préparent à démarrer, capter la proposition de valeur est un enjeu majeur qui repose sur les compétences et les expériences de l'entrepreneur. C'est au cœur des formations universitaires.

Toutefois, au Québec, il n'existe pas de baccalauréat en entrepreneuriat.

Supplément

Des concentrations et des formations mixtes en entrepreneuriat

→ Université Sherbrooke :

Baccalauréat en administration des



« Quand on réussit à l'école, on est dirigé vers l'université, mais pas vers l'entrepreneuriat. C'est enseigné à des jeunes dans des parcours atypiques, mais pourquoi ce n'est pas enseigné dans le programme scolaire régulier ? Cela devrait être enseigné à tout le monde ! »

Gracia Kasoki Katahwa

- affaires, cheminement spécialisé en entrepreneuriat
- Université Laval: Baccalauréat, cheminement mixte
 - HEC: Baccalauréat en administration des affaires, spécialisation Entrepreneuriat
 - McGill: Bachelor of Commerce, Concentration in Entrepreneurship
 - Université d'Ottawa: Baccalauréat en administration des affaires, option complémentaire en entrepreneuriat
 - ESG UQÀM: Certificat en dynamiques entrepreneuriale et Programme court de 2^e cycle en entrepreneuriat.
 - TÉLUQ: Certificat en compétence entrepreneuriales et gestion des PME
 - UQAR: Baccalauréat en administration, spécialisation en entrepreneuriat

DÉSIRS

Briser les silos

Les universités doivent utiliser la multidisciplinarité des facultés. Il faut rapprocher les étudiants qui n'ont aucune compétence administrative, comme ceux des facultés de génie, de droit ou de médecine, de ceux qui fréquentent les écoles de gestion.

Continue

On reconnaît qu'il n'existe pas de formation efficace pour apprendre aux entrepreneurs à gérer, même quand ça va mal, ce qui est pourtant une compétence incontournable dans ce métier. Des organisations comme l'École d'entrepreneurship de Beauce viennent combler ce besoin.

Sur un plan plus technique, les cabinets d'avocats et de services professionnels créent des programmes pour accompagner les jeunes entrepreneurs.

Supplément

L'expérience de l'Université de Sherbrooke, expliquée par Jean Bibeau,

professeur à l'école de gestion

« Il y a eu la création d'un département de l'entrepreneuriat à l'école de gestion de l'Université de Sherbrooke tout récemment. Ce département prône la transdisciplinarité. Des cours dont la pédagogie est différente et qui ouvrent la salle de classe à toutes les disciplines.

On veut réinventer la salle de classe, créer un espace expérientiel. L'enseignant devient un accessoire, on stimule des débats à partir de projets pratiques. Les étudiants valident leur idée pendant une session, à raison de 10 entrevues par semaine avec des gens de l'extérieur. Puis, ils ont 2000 \$ pour réaliser leur projet. En avril, ils ferment l'entreprise et remettent les profits à la fondation. On met l'accent sur la pédagogie et on fait émerger l'intelligence collective et l'interactivité.

Nous avons six étudiants de génie qui sont jumelés, des étudiants de droit qui suivent le cours d'introduction de gestion, des étudiants de musique qui veulent un « mindset » d'entrepreneuriat, des gens de communication, de la physique quantique, etc.

Je ne sais pas si ça existe ailleurs au Québec. En Finlande, en 2020, il n'y aura plus de disciplines au secondaire. C'est mon rêve!

Aujourd'hui, les entrepreneurs sont des rock stars, mais c'est récent. Même le mot écosystème est récent. L'Université de Sherbrooke a posé un geste en orientant sa campagne majeure sur l'entrepreneuriat, c'est un cri qu'il fallait s'affairer à l'entrepreneuriat. Ce qu'on plaide auprès des écoles de gestion, c'est qu'elles soient moins axées sur les grandes entreprises. Au Canada, 90 % des entreprises ont moins de 20 employés. Aux États-Unis, 97 % ont moins de 40 employés. »

Propos recueillis par Marine Thomas, Directrice de contenu, Les Affaires, à la suite à la tenue de la Grande consultation

Encourager les études

La formation en entrepreneuriat est envisagée par plusieurs comme complémentaire à une formation de base,



« Pour ceux qui démarrent, il y a de bonnes formations, mais ça devient vite répétitif pour les plus avancés. »

Michel Robitaille



« À l'UQTR, tous les programmes universitaires sont faits pour les 18-25 ans. Pour les entrepreneurs seniors, il n'y a rien. »

Marc Duhamel



« On veut « hacker » le système, par les entrepreneurs, pour les entrepreneurs. Est-ce qu'on peut faire les choses plus vite? »

Ian-Patrick Thibault

qui permet à l'entrepreneur d'être « fort en quelque chose » quand il se lance en affaires. Cela rejoint l'idée de briser des vases clos. La rencontre de plusieurs univers fait des entrepreneurs plus forts, souvent en permettant la rencontre de plusieurs cofondateurs.

On lance également l'idée de prendre le modèle sports-études et de l'adapter à un modèle entrepreneurs-études.

Le rôle de l'école

Il est nécessaire de développer des notions d'entrepreneuriat dans les écoles par des projets. Au secondaire, il faut repérer les personnes les plus susceptibles de devenir entrepreneurs et leur proposer un cours ou une concentration.

Il est essentiel d'intervenir tôt dans le parcours des futurs entrepreneurs afin de leur donner les bons outils et les compétences concrètes (comptable, légal, etc.) pour mieux démarrer.

On propose aussi de bonifier le cursus scolaire (avec l'ajout d'un programme « Jeune entreprise » au secondaire, d'un cours concret en administration, de coaching pour apprendre à gérer échec, stress, pression, et sacrifices propres à l'entrepreneuriat); de valoriser la réussite entrepreneuriale; de démystifier le vocabulaire de base des affaires; d'inculquer dès le jeune âge des valeurs comme l'autonomie, la confiance en soi, la persévérance; de multiplier les initiatives visant à introduire les plus jeunes dans la communautés d'affaires.

Supplément

Des programmes sensibilisent les plus jeunes à l'entrepreneuriat

- Classes affaires (stages en entreprises pour les élèves du secondaire)
- Academos
- Fusion Jeunesse
- ACEE
- Camp d'été Entrepreneur en devenir de l'École d'entrepreneurship de Beauce
- Semaine des entrepreneurs à l'École du concours OSEntreprendre

Des outils concrets

Comment négocier une marge de crédit? C'est quoi, les retenues à la source? Quelles sont les obligations légales par rapport à ses employés? Ce sont des questions de base pour qui est du domaine, mais pour la plupart des nouveaux entrepreneurs, c'est flou. « Même si c'est facile, si tu ne le sais pas, tu ne peux pas le deviner! » Pour y remédier, on propose de créer des « cheatsheets » (antisèches) ou une checklist qui énumère les détails techniques essentiels du démarrage.

Les entrepreneurs sont occupés et leur budget est serré. Il faut mieux utiliser les nouvelles technologies pour réseauter, s'entraider, et se former; offrir des formules adaptées (cours offerts la fin de semaine, cours gratuits en ligne).

La formule pair-à-pair est souvent citée comme le meilleur moyen d'apporter une aide précise au bon moment (voir « La force des pairs » au chapitre 1).

Intrapreneuriat

Les participants songent à des programmes d'intrapreneuriat, qui consistent à intégrer les réflexes entrepreneuriaux à l'intérieur de la culture d'une grande entreprise. Cela favorise l'innovation, mais aussi la création de nouvelles entreprises, car ces programmes peuvent donner la piqure à certains employés qui par la suite réutiliseront ce qu'ils ont appris pour lancer leur propre entreprise.

Pour les seniors, on envisage un programme de formation informelle destiné aux employés qui approchent de la retraite, pour les diriger vers l'entrepreneuriat pour qu'ils restent actifs. « Toutes les grandes entreprises, cinq ans avant la retraite, devraient obligatoirement former leurs employés à l'entrepreneuriat pour contribuer à leur retraite. »



« Être entrepreneur et chef d'entreprise, c'est bien différent. »

Valérie Parent



« En Asie, l'intrapreneuriat fait partie des critères d'embauche. »

Pierre Touzel



« Ces organismes qui vendent du rêve, ça existe. On vend du vide, des diplômes qui ne servent à rien parfois. L'offre de formation devrait être non pas contingentée, mais régulée, pour éviter que les entrepreneurs perdent leur temps. »

Monsef Derraji

CONCLUSION

*La passion, c'est bien,
mais réfléchir à
comment vivre
de sa passion,
c'est mieux.*

Marc Duhamel

REMERCIEMENTS

Les Affaires remercie la Jeune chambre de commerce de Montréal, son partenaire dans la création et l'organisation de l'événement « Entrepreneuriat : la Grande consultation, désirs et réalités ».

Nous remercions également Sid Lee d'avoir accueilli la tenue de l'événement.

Enfin, et surtout, nous remercions chacun des 59 participants de la Grande consultation, qui ont nourri les discussions de leur expertise et de leur volonté de bâtir un écosystème entrepreneurial fort pour le Québec.

les affaires

ENTREPRENEURIAT

DÉSIRS

ET

RÉALITÉS

EN PARTENARIAT AVEC

