

Projet Entrepreneuriat Montréal

Stratégie



Entreprendre à Montréal

L'urgence d'agir ensemble

Imprimé au Canada
Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada
2^e trimestre 2007
ISBN : 978-2-7647-0689-3

Graphisme : Ville de Montréal,
Centre de communications visuelles
07.15.160-3 (06-2007)

Table des matières

Préambule

Mot du groupe de travail :
Bienvenue au monde de l'entrepreneuriat
à Montréal 2

Sommaire 3

Présentation du Projet
entrepreneuriat Montréal (PEM) 4

La stratégie entrepreneuriale en neuf axes 5

Membres du groupe de travail 9

Démarche du groupe de travail 10

Remerciements 12

Introduction :

Développer l'entrepreneuriat à Montréal :
une nécessité 15

Développer l'entrepreneuriat à Montréal : une stratégie en 9 axes

1) Promouvoir et renforcer la culture
entrepreneuriale 22

2) Susciter et développer les pratiques
d'essaimage 29

3) Favoriser la création d'entreprises
technologiques innovantes 33

4) Développer et consolider les compétences
entrepreneuriales 39

5) Améliorer les pratiques d'accompagnement
et l'accessibilité au financement 43

6) Accroître et renforcer les réseaux d'affaires 49

7) Promouvoir l'engagement du milieu d'affaires
et développer le réseau de mentors 53

8) Adapter les services à des besoins particuliers 56

1. Jeunes entrepreneurs 57

2. Entrepreneuriat féminin 58

3. Entrepreneuriat issu de l'immigration
et des minorités visibles 59

4. Entrepreneuriat social 60

9) Renforcer le réseau de services de soutien à
la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat 67

Conclusion

L'entrepreneuriat à Montréal : l'urgence d'agir 71

Autres travaux 72

Annexes

1- Bibliographie 75

2- Déclaration pour un Québec entrepreneurial 81

3- Offre de services en entrepreneuriat des OBNL 86

4- Abrégé du Sondage Aramis, recherche et
analyse marketing internet 89

5- Initiatives en matière de promotion et
de culture entrepreneuriales 97

6- Annotations 98

Autres documents sur CD

Les résultats du Sondage Aramis, recherche et
analyse marketing internet

Documents réalisés dans le cadre du Forum PEM

- Cahier du participant

- Présentations Power Point des conférenciers

- Compte-rendu du Forum

- L'entrepreneuriat à Montréal, Nathaly Riverin, HEC

Les avis reçus par le groupe de travail :

1- Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

2- Proposition pour le renforcement et le perfectionnement
du réseau de soutien au développement
économique et à l'entrepreneuriat de Montréal par
les 9 CDEC, le SAJE Montréal Centre et le Fonds de
développement de l'Emploi-Montréal

3- SAJE Montréal Métro

4- La mise en réseau de ressources en soutien aux
entreprises par Judith Bergeron, Réseau canadien
de technologie (RCT)

Ce rapport, les annexes et les autres documents se trouvent
sur ce site.

<http://www.fmmj.ca/fr/activites/pem.php>

Mot du groupe de travail du Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM)

Bienvenue au monde de l'entrepreneuriat à Montréal

Le présent rapport est le fruit de nombreuses réflexions, discussions et rencontres, y compris d'une journée de forum, tenue le 24 novembre 2006. Ce forum aura permis, pour la première fois, à plus de 200 intervenants montréalais en soutien à l'entrepreneuriat, de partager leurs idées et leurs attentes sur la situation de l'entrepreneuriat montréalais et de se prononcer sur des ébauches de pistes d'action.

Tout au long de nos travaux, j'ai pu constater à quel point le monde du soutien à l'entrepreneuriat est formé de personnes motivées, enthousiastes et engagées dans cette « cause » qu'est l'aide aux entrepreneurs et à la création d'entreprises. Voilà une base indéfectible sur laquelle les entrepreneurs peuvent compter! Le désir d'offrir aux entrepreneurs les meilleurs services et le meilleur soutien dans le but de les voir atteindre le succès est le ciment de ce groupe, l'élément qui nous rassemblera autour d'actions à entreprendre. C'est de notre plan d'affaires à tous dont il s'agit maintenant. Et, comme nous le répétons sans cesse aux entrepreneurs que nous avons le privilège d'épauler, le succès vient en s'entourant des meilleurs, en particulier de ceux dont les expertises complètent les nôtres. Avec la somme d'expertise et la volonté que ce grand réseau réunit, je n'ai aucun doute que nous pouvons atteindre des sommets inégalés. En nous inspirant des modèles d'ambition et de dépassement des entrepreneurs que nous côtoyons au quotidien et qui nous alimentent, je sais que nous ne voudrions pas rater cette chance d'être encore meilleurs et de faire une différence dans le succès des entreprises montréalaises.

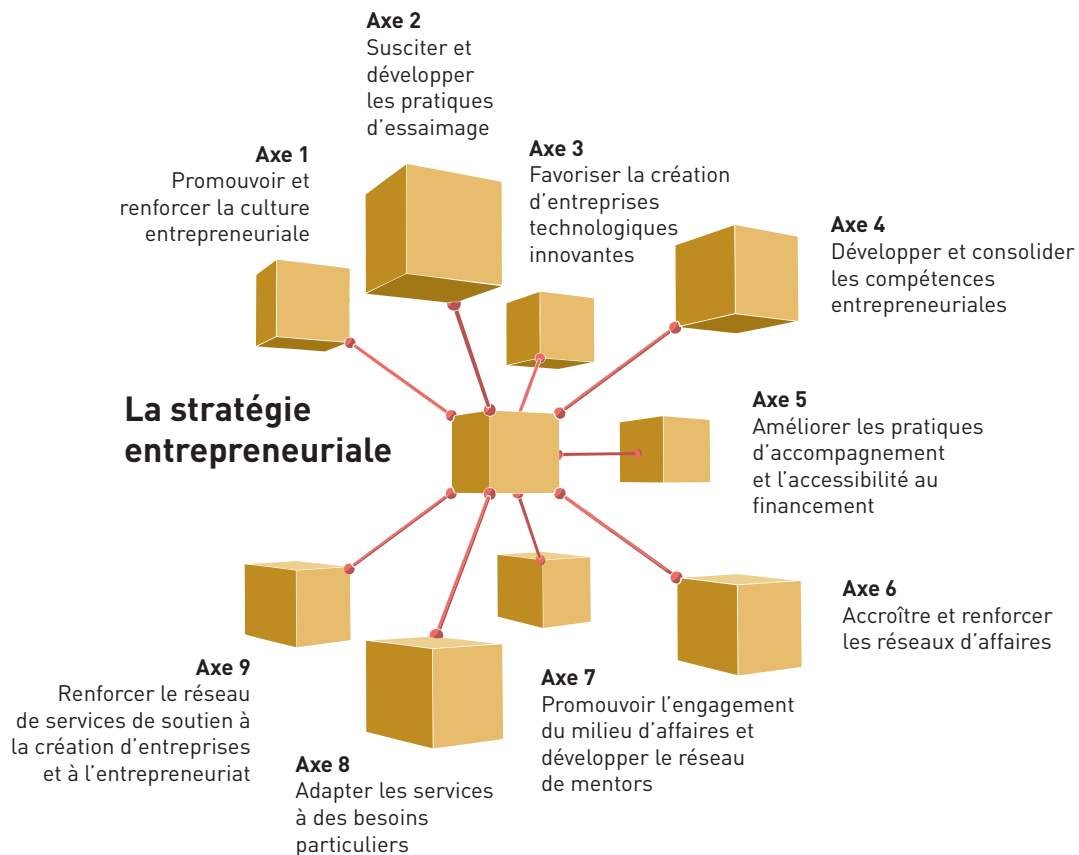
Les membres du groupe de travail du PEM se sont réunis bénévolement autour d'un désir commun : celui de voir Montréal prospérer grâce à la création et à l'expansion d'entreprises dynamiques et fortes. Ils vous livrent cette stratégie composée à partir des propos et des idées que vous avez développées dans votre travail quotidien de soutien aux entrepreneurs. À nous tous, maintenant, de traduire ce plan en actions concrètes et d'en tirer la satisfaction de voir réussir les entrepreneurs que nous appuyons et Montréal prospérer.



Liette Lamonde
Pour le groupe de travail du PEM

Entreprendre à Montréal

L'urgence d'agir ensemble



Sommaire

Le groupe de travail du Projet entrepreneuriat Montréal (PEM) a débuté ses travaux en avril 2006 lorsqu'il a été mandaté par le comité exécutif de la Ville de Montréal pour proposer une stratégie et un plan d'action afin de développer l'entrepreneuriat à Montréal. Cette stratégie, qui interpelle l'ensemble de la communauté montréalaise, s'adresse aux intervenants en soutien à l'entrepreneuriat, aux leaders politiques et socioéconomiques, au milieu des affaires et aux entrepreneurs.

URGENCE D'AGIR

Le Groupe PEM croit que la nécessité de l'entrepreneuriat s'impose pour assurer la compétitivité de Montréal. Il croit aussi qu'il y a là, non seulement une nécessité, mais une URGENCE D'AGIR,

- parce que développer l'entrepreneuriat impose une démarche à long terme qui appelle un changement culturel affectant l'ensemble de la société;

- parce que Montréal a déjà un retard à cet égard par rapport à plusieurs autres grandes métropoles;
- parce que transformer l'économie montréalaise à partir d'un levier entrepreneurial requiert de nombreux changements qui demandent temps, constance et ténacité et il importe de s'y mettre maintenant.

OBJECTIF

L'objectif premier de la stratégie est d'accroître dans l'agglomération de Montréal le bassin de personnes

- qui véhiculent des valeurs entrepreneuriales,
- qui sont motivées à entreprendre et
- qui décident de passer à l'action en créant leur propre entreprise.

Il importe d'améliorer les probabilités de survie, de réussite et de développement de ces entreprises.

La stratégie entrepreneuriale en neuf axes

La stratégie entrepreneuriale pour Montréal se divise en neuf axes dont nous vous présentons sommairement le contenu ainsi que les actions proposées.

Axe 1 : Promouvoir et renforcer la culture entrepreneuriale

En pratique, la culture entrepreneuriale se doit d'être diffusée le plus tôt possible dans tous les milieux montréalais, à commencer par les milieux familiaux et scolaires. Il faut que le savoir faire, le savoir être, le savoir agir et le savoir devenir accompagnant l'entrepreneuriat soient reconnus, valorisés et offerts comme opportunités. Une culture entrepreneuriale plus intense à Montréal aura un effet bénéfique pour l'ensemble des axes proposés; notamment, elle favorisera l'engagement des milieux d'affaires à l'égard du mentorat et elle incitera davantage les proches à participer financièrement aux projets de création d'entreprise.

- 1) **Adopter et faire la promotion de la « Déclaration pour un Québec entrepreneurial »**
- 2) **Promouvoir la culture entrepreneuriale auprès de la population montréalaise**
 - Appuyer l'organisation de la Journée nationale de l'entrepreneuriat, le 16 novembre de chaque année.
 - Désigner des porte-parole privilégiés de la culture entrepreneuriale et organiser des événements de notoriété et de sensibilisation (conférences, rencontres, etc.).
 - Mettre sur pied le site Internet « Entrepreneuriat Montréal »
 - Organiser un important événement de reconnaissance des acteurs montréalais de soutien à l'entrepreneuriat
- 3) **Sensibiliser à l'entrepreneuriat la population montréalaise et particulièrement les étudiants de tous les niveaux**
 - Soutenir le Concours québécois en entrepreneuriat à Montréal;
 - Soutenir les projets de promotion de la culture entrepreneuriale dans les milieux d'enseignement;
 - Remettre une bourse annuelle à une création ayant contribué à l'avancement de la culture entrepreneuriale sur le territoire de Montréal;
 - Encourager une participation accrue des organismes de soutien aux projets de promotion de la culture entrepreneuriale dans les écoles et auprès de la population en général;

- Inciter les écoles et les enseignants à participer davantage à des activités liées à l'entrepreneuriat, notamment en reconnaissant l'apport des enseignants et en les soutenant dans leurs tâches;
- Poursuivre le financement, par l'entremise du gouvernement du Québec, du plan d'action du Défi entrepreneuriat jeunesse.

- 4) **Promouvoir les partenariats entre les écoles et les entreprises**
 - Mettre en place des activités de rapprochement entre les entreprises et les écoles;
 - Encourager l'engagement du monde des affaires dans la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes.
- 5) **Accroître le rôle des universités et des cégeps dans la promotion et le développement de l'entrepreneuriat**
 - Entreprendre des démarches en vue d'échanges entre les intervenants en entrepreneuriat, les entrepreneurs, les universités et les cégeps;
 - Soutenir les modèles existants de valorisation de l'entrepreneuriat au sein des universités;
 - Stabiliser et accroître le financement des centres d'entrepreneuriat universitaires et favoriser la collaboration entre ces centres;
 - Encourager la création de nouvelles chaires de recherche en entrepreneuriat dans les universités montréalaises.

Axe 2 : Susciter et développer les pratiques d'essaimage

La création d'entreprises à partir d'autres entreprises est une façon efficace de multiplier la base entrepreneuriale existante. L'essaimage passe par la culture organisationnelle des entrepreneurs établis, notamment par les modes de gestion des grandes entreprises, pour diffuser la culture entrepreneuriale. Il suscite la mise sur pied de nouvelles organisations et la création d'emplois. Il stimule les ressources créatives et innovantes dans les entreprises existantes. Il favorise le développement de réseaux d'affaires, notamment par la sous-traitance. Il est proposé de mettre en valeur à Montréal cette forme d'entrepreneuriat encore insuffisamment exploitée au Québec.

- 1) **Promouvoir et soutenir l'essaiage auprès des petites et grandes organisations**
 - Diffuser des expériences d'essaiage réussies, notamment par la vulgarisation et la communication de résultats de recherche et de cas concrets;
 - Informer sur les pratiques d'essaiage par la création d'un guide d'essaiage présenté en ligne sur le site « Entrepreneuriat Montréal »;
 - Convaincre les associations d'affaires, les ordres professionnels et les syndicats de promouvoir l'essaiage auprès de leurs membres;
 - Désigner des porte-parole et des leaders reconnus pour présenter cette pratique aux décideurs publics et privés;
 - Sensibiliser les conseillers du réseau des organismes de soutien à la réalité et aux avantages de l'essaiage et les former pour améliorer leur capacité d'accompagnement des cas d'essaiage.
- 2) **Recruter un animateur spécialisé dans la promotion et le soutien à l'essaiage à Montréal.**
- 3) **Encourager l'instauration de programmes d'essaiage formels au sein des grandes organisations publiques et privées.**
- 4) **Inclure les programmes d'essaiage dans les conditions des ententes de collaboration entre le gouvernement du Québec et certaines grandes entreprises.**

Axe 3 : Favoriser la création d'entreprises technologiques innovantes

Une économie montréalaise plus performante et en transformation vers une plus grande compétitivité a besoin d'entreprises innovantes. Une présence accrue de ces entreprises est une façon privilégiée de mettre le savoir technique montréalais en pratique. Ces organisations sont en mesure d'engager des ressources pour traduire les idées innovantes en processus, produits ou services. Il importe, par ailleurs, de les aider à développer l'intelligence commerciale pour atteindre les marchés, un aspect encore problématique pour plusieurs d'entre elles. Cette stratégie porte donc une attention spéciale aux entreprises technologiques innovantes dont les besoins spécifiques, entre autres aux plans du financement, de la validation technico-commerciale et des compétences en vente, requièrent bien souvent des services spécialisés.

- 1) **Renforcer les services existants et les adapter aux entreprises technologiques**
 - Sensibiliser et former le personnel des organismes de soutien aux besoins particuliers des entreprises technologiques tout en favorisant la prise en charge des dossiers les plus complexes par des organismes spécialisés en la matière;
 - Adapter l'offre de formation aux réalités des entrepreneurs technologiques.

- 2) **Accroître et diversifier les possibilités de financement des entreprises technologiques**
 - Créer un fonds annuel d'amorçage de 20 millions de dollars réservé à la création d'entreprises technologiques au Québec : le *Fonds des entreprises innovantes du Québec*.
- 3) **Soutenir la pratique de l'essaiage technologique à Montréal**
 - Rendre les projets d'essaiage technologique admissibles au *Fonds des entreprises innovantes du Québec*;
 - Recruter un animateur spécialisé dans la promotion et le soutien de l'essaiage technologique à Montréal;
 - Encourager les échanges entre les entreprises et les universités;
 - Mettre en place un programme adapté aux jeunes scientifiques désireux d'accéder à l'entrepreneuriat.

Axe 4 : Développer et consolider les compétences entrepreneuriales

Les capacités requises pour créer, diriger et faire croître une entreprise relèvent de compétences qui s'apprennent. Il importe de faciliter aux futurs entrepreneurs et aux entrepreneurs débutants l'accès à des connaissances et à des habiletés en mesure de les aider à poursuivre sur la voie de l'entrepreneuriat. Souvent les entrepreneurs n'ont ni la formation ni l'expérience suffisantes relative à tous les aspects de la vie de leur entreprise. Être entrepreneur requiert une polyvalence de compétences qui peut faire la différence entre la croissance et le déclin de l'entreprise. Montréal dispose déjà de beaucoup de ressources pouvant offrir plusieurs types de formation aux entrepreneurs. Il faudra cependant accroître davantage la complémentarité des services et disposer d'un ensemble de plus en plus cohérent et organisé de formations adaptées aux besoins ou aux particularités des entrepreneurs.

1. **Rédiger une charte des compétences entrepreneuriales;**
2. **Produire un outil de référence et d'évaluation des formations et des besoins de formation;**
3. **Élaborer des projets pilotes de formation en réseau qui utilisent le mieux possible les ressources existantes.**

Axe 5 : Améliorer les pratiques d'accompagnement et l'accessibilité au financement

Il est courant d'entendre dire qu'il ne manque pas de fonds pour de bons projets d'affaires. Si le financement est disponible, son accès reste cependant problématique, surtout lors des premiers stades du développement des entreprises. Pour préparer les entrepreneurs à franchir cet obstacle, il faut notamment que les services de soutien les aident à améliorer la qualité des demandes afin de présenter des dossiers crédibles aux investisseurs.

1. **Promouvoir et offrir conjointement certains outils financiers grâce à une meilleure collaboration entre les services de soutien à la création d'entreprise;**
2. **Élargir la participation des organismes de soutien dans des réseaux de financement;**
3. **Favoriser la syndication des fonds des services de soutien avec le secteur privé;**
4. **Consolider l'accompagnement des entrepreneurs.**

Axe 6 : Accroître et renforcer les réseaux d'affaires

Devant la complexité de plus en plus grande de l'environnement d'affaires, le succès de l'entrepreneur est en partie lié à l'intensité et à la qualité de ses échanges avec divers partenaires ou intermédiaires d'affaires pour notamment enrichir son expertise (apprentissage entre pairs), optimiser ses approvisionnements, sous-traiter certaines activités, étendre son marché. Dans ce cadre, les entrepreneurs peuvent tirer des bénéfices importants de leur participation à des réseaux d'affaires. Il s'agit donc de promouvoir les avantages pour les entrepreneurs de participer activement à des réseaux d'affaires et de mettre en place des conditions favorisant leur développement à Montréal.

1. **Organiser des activités de sensibilisation et de promotion afin de familiariser les entrepreneurs aux avantages des réseaux d'affaires;**
2. **Réaliser une étude de faisabilité pour implanter à Montréal un dispositif de réseautage entre les petites et les grandes entreprises;**
3. **Mettre sur pied un projet pilote de formation des entrepreneurs par l'entremise d'un réseau d'affaires consacré à l'apprentissage entre pairs.**

Axe 7 : Promouvoir l'engagement du milieu d'affaires et soutenir le réseau des mentors

Les premiers pas d'un entrepreneur sont critiques pour la réussite de son entreprise. Beaucoup de nouveaux créateurs d'entreprises tireraient avantageusement parti d'un accompagnement par un coach d'affaires expérimenté ou par un mentor qui a déjà été confronté aux mêmes difficultés et défis. Le mentorat d'affaires pourrait davantage être développé à Montréal. Afin de susciter l'implication bénévole des entrepreneurs existants auprès des nouveaux, il faudra promouvoir davantage l'engagement des divers milieux d'affaires de l'agglomération.

- 1) **Faire de l'engagement du milieu d'affaires un but sociétal**
 - Favoriser la création de lieux d'engagement
 - Mobiliser davantage les ressources disponibles dans le secteur privé.

- 2) **Démontrer et promouvoir les bénéfices du mentorat d'affaires**
- 3) **Favoriser l'éclosion d'un groupe montréalais de mentorat d'affaires**

Axe 8 : Adapter les services à des besoins particuliers

Les femmes demeurent encore sous-représentées au sein des entrepreneurs montréalais; les personnes issues de l'immigration et des minorités visibles doivent passer par des obstacles en partie liés à leurs particularités culturelles, en partie associées à une compréhension insuffisante de ces particularités par les services de soutien; les jeunes entrepreneurs ont plus de difficultés à rassembler le financement nécessaire au démarrage; l'entrepreneur social évolue dans une sphère d'activité qui fonctionne avec des valeurs traditionnellement peu associées au monde des affaires.

Dans tous ces cas, la stratégie devra faire en sorte que, tant du côté des entrepreneurs que des organismes de soutien, des ajustements soient apportés afin que les besoins des uns et les exigences des autres se rencontrent pour un profil mutuel. Des services adaptés aux besoins s'imposent.

Actions communes

- 1) **Encourager la réussite entrepreneuriale en renforçant les initiatives de transfert d'expérience**
 - Encourager un mentorat adapté;
 - Offrir du coaching ponctuel;
 - Encourager les entrepreneurs à mettre sur pied un conseil d'administration, un conseil avisé ou un comité de gestion.
- 2) **Offrir des formations adaptées à la réalité des entrepreneurs ayant des besoins particuliers**
- 3) **Organiser des activités spécifiques de réseautage**
- 4) **Organiser des actions adaptées de promotion et de sensibilisation**
- 5) **Encourager la mise en place d'un consortium de recherche.**

Actions spécifiques

Jeunes entrepreneurs

- 1) **Améliorer l'accessibilité au financement des jeunes entrepreneurs**
 - Sensibiliser les jeunes entrepreneurs à la nécessité de trouver d'autres sources de financement que les institutions financières et gouvernementales;
 - Améliorer l'accessibilité à certains programmes de financement pour les jeunes entrepreneurs ainsi que les montants offerts;
 - Promouvoir davantage les programmes de financement auprès des jeunes.

- 2) **Offrir et promouvoir une source d'information et un lieu d'accueil spécialement réservé pour les jeunes entrepreneurs.**

Entrepreneuriat féminin

- 1) **Promouvoir l'entrepreneuriat au féminin**
- Diffuser des modèles de réussite ou de stratégie gagnante;
 - Encourager l'esprit d'entreprise chez les jeunes filles.
- 2) **Améliorer les conditions de création d'entreprises des femmes**
- Diversifier, adapter et mettre en place des solutions facilitant la conciliation travail-famille;
 - Sensibiliser les entrepreneures potentielles aux possibilités d'affaires de divers secteurs d'activité dans lesquels les femmes ont été moins présentes, notamment ceux de la nouvelle économie;
 - Documenter les difficultés vécues afin de trouver des solutions qui faciliteront la création d'entreprises, en particulier l'accès à l'aide financière.

Entrepreneuriat issu de l'immigration et des minorités visibles

- 1) **Mettre en place des mesures pour adapter les services existants**
- Former les conseillers des organismes de soutien à l'entrepreneuriat;
 - Créer des outils spécifiques;
 - Embaucher des conseillers experts.

Entrepreneuriat social

- 1) **Favoriser l'essor de l'entrepreneuriat social par le renforcement des politiques publiques et des programmes de développement local**
- Assurer un financement pluriannuel des programmes;
 - Mettre en place des politiques d'achats ciblés.
- 2) **Faire connaître la contribution sociale et économique des entreprises sociales.**

Axe 9 : Renforcer le réseau de services de soutien à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat

Le milieu montréalais dispose d'importantes ressources, tant privées que publiques, pour venir en aide aux entrepreneurs en devenir, en démarrage ou déjà établis. Un récent relevé recensait plus de 85 organismes s'occupant de développement des entreprises ou intervenant auprès d'entrepreneurs. Sur le plan de l'organisation et d'une réponse encore plus adaptée aux besoins de la clientèle, des améliorations seraient souhaitables. Les services montréalais de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises seraient davantage valorisés et renforcés par une meilleure articulation des offres de services, un plus grand travail en réseau, une concertation et un partage

élargi d'expertises, un référencement mieux organisé, la mise en place d'outils communs et le développement continu des compétences dans les organisations.

1. **Mettre en place le réseau « Entrepreneuriat Montréal »**
2. **Favoriser un plus grand recours aux nouvelles technologies.**
3. **Accroître la capacité des intervenants à répondre aux besoins des entrepreneurs.**

Pour conclure, l'organisation du « Sommet pour un Montréal entrepreneurial » est également recommandée. Cet événement convierait les principaux leaders montréalais à une réflexion et à une adhésion au développement de l'entrepreneuriat. Il est urgent d'obtenir un engagement de tous à s'impliquer dans la création de la richesse par la multiplication et le succès des nouvelles entreprises montréalaises. Ce sommet constituerait un véritable appel à la mobilisation afin de :

- Dégager des priorités parmi les actions proposées par la stratégie.
- Susciter l'émergence de partenariat en faveur des actions proposées.
- Enclencher la mise en œuvre concrète des actions.

Présentation du Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM)

La création d'entreprises et l'amélioration de leurs conditions de survie sont des enjeux majeurs liés au développement économique d'une métropole. On observe une relation entre la prospérité économique et l'évolution de la création et de la croissance des entreprises.

Selon le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹, Montréal accuse un certain retard en matière de création d'entreprises par rapport à d'autres grands centres urbains. Nous savons que 30 % des entreprises ne dépassent pas le cap des cinq années d'existence et que ce taux est encore plus élevé dans le cas des entreprises technologiques.

Nous savons aussi que les entreprises suivantes ont plus de chance d'être en opération après cinq ans² :

- Celles qui ont été créées à partir d'un processus structuré par des personnes possédant un minimum d'expérience du monde des organisations;
- Celles qui ont réalisé des études de marché adéquates pour cibler des clientèles précises;
- Celles qui ont rédigé un plan d'affaire suivant les règles de l'art;
- Celles qui ont travaillé avec un mentor ainsi qu'avec un système d'aide à la création d'entreprise reconnu;
- Celles dont les créateurs ont suivi des formations de base en entrepreneuriat et en management de PME;
- Celles qui ont mis en place un conseil avisé, un comité de gestion ou un conseil d'administration.

Il importe donc de mieux structurer l'aide à la création d'entreprises car nous savons que les retombées positives suivent. D'ailleurs, les coûts impliqués dans l'aide à la création de nouvelles entreprises sont moins élevés que les coûts sociaux qui découlent des créations d'entreprises non réussies.

Les importantes mises de fonds publics dans des dizaines d'initiatives, émanant de plusieurs organismes, auraient plus d'impact si elles s'inscrivaient dans une vision cohérente et partagée qui répond aux besoins de l'ensemble des entrepreneurs, en s'appuyant sur la complémentarité des intervenants.

L'amélioration de l'environnement d'affaires est d'ailleurs le premier des cinq axes de positionnement de la stratégie de développement économique 2005-2010 de la Ville de Montréal. Celle-ci entend arrimer et dynamiser les composantes du système entrepreneurial montréalais.

Afin de répondre à cette intention et à ces besoins, le comité exécutif de la Ville de Montréal, à sa séance du 12 avril 2006, a mandaté le groupe de travail indépendant *Projet Entrepreneuriat Montréal* (PEM) pour proposer une stratégie et un plan d'action intégré en entrepreneuriat pour Montréal. Les objectifs de ce plan sont les suivants :

- promouvoir davantage la culture entrepreneuriale au sein de la population;
- favoriser une plus grande création d'entreprises et le succès des entrepreneurs;
- améliorer l'adéquation entre les besoins des entrepreneurs et l'offre de service en matière entrepreneuriale;
- solliciter l'ensemble des expertises et des réseaux et les rassembler derrière des objectifs communs et partagés;
- atteindre ces résultats en optimisant les ressources du milieu et les fonds publics affectés à l'entrepreneuriat;
- mieux coordonner les efforts de soutien à l'expression entrepreneuriale dans l'agglomération montréalaise.

Cette stratégie, qui interpelle l'ensemble de la communauté montréalaise, s'adresse aux intervenants en soutien à l'entrepreneuriat, aux leaders politiques et socio-économiques, au milieu des affaires et aux entrepreneurs.

Membres du groupe de travail du Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM)



Daniel Dicaire
Directeur général
**Développement économique
Saint-Laurent**

Martial Fauteux
Conseiller, Direction régionale
de la métropole
**Ministère des Affaires
municipales et des Régions
(MAMR)**
Collaboration spéciale



Louis Jacques Filion
Professeur titulaire
Directeur,
**Chaire d'entrepreneuriat
Rogers-J.-A.-Bombardier,
HEC Montréal**



Paul-A. Fortin
Directeur général
Accès entrepreneur inc.



Liette Lamonde
Directrice générale
**Fondation du maire de
Montréal pour la jeunesse**
Porte-parole du PEM



Robert Ladouceur
Commissaire
Développement économique
Service de la mise en valeur du
territoire et du patrimoine
Ville de Montréal
Coordonnateur du PEM



Isabelle Lamy
Agente de développement –
Économie et savoirs
Direction développement
économique
**Conférence régionale des
élus de Montréal**



Richard Roussel
Directeur
Service aux entreprises
**Regroupement économique et
social du Sud-Ouest (CDEC)**

Note – Les membres du groupe de travail du PEM appuient le rapport à titre individuel et n'engagent aucunement les organismes et les institutions dont ils sont issus.

Démarches du groupe de travail PEM

Afin de réaliser son mandat, le groupe de travail du PEM a mis en place et suscité diverses initiatives pour obtenir une vue d'ensemble de la situation actuelle de l'entrepreneuriat dans l'agglomération montréalaise, établir un diagnostic et définir la stratégie proposée.

Recensement des ressources financées par des fonds publics

Le PEM a effectué une recherche afin de déterminer la nature et l'étendue des services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs de Montréal et évaluer à quel point les entrepreneurs actuels et potentiels connaissent les programmes de soutien existants et comment promouvoir ces programmes. Notre démarche a consisté à transmettre un questionnaire aux organismes et, dans certains cas, à interviewer en personne ou au téléphone des représentants d'organismes en vue de recueillir des renseignements sur leurs programmes et leurs services. Plus de 85 organismes de soutien à l'entrepreneuriat ont été ainsi répertoriés.

Analyse du GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) pour Montréal

Le PEM a financé la publication d'une étude sur l'entrepreneuriat à Montréal présentée à partir des travaux d'ensemble du GEM. Son objectif était d'évaluer la situation de l'entrepreneuriat à Montréal en la comparant à celle des deux autres grandes métropoles du pays (Vancouver et Toronto) et, plus précisément, de dresser un portrait des entrepreneurs et des entreprises de Montréal, de Laval et de la Montérégie.

Détermination des besoins et des attentes des entrepreneurs

La firme de recherche marketing Aramis a été mandatée pour réaliser une étude auprès d'entrepreneurs ayant bénéficié de soutien de la part d'organismes montréalais d'aide à l'entrepreneuriat et auprès de conseillers en entrepreneuriat œuvrant au sein de ces organismes. Les principaux objectifs de l'étude étaient de connaître avec plus de précision :

- le profil des entrepreneurs (sexe, âge, langue maternelle, lieu de naissance, scolarité, etc.) et des entreprises (phase d'activité, secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.), et dans le cas de celles qui ont bénéficié de soutien, leur degré d'utilisation de ce soutien et leur opinion à son égard, les éléments de satisfaction et d'insatisfaction ainsi que leurs suggestions d'amélioration;

- le profil des conseillers en entrepreneuriat (formation, expérience, répartition des tâches, etc.), le profil de leur clientèle (caractéristiques, besoins, etc.) ainsi que d'autres éléments, telles l'utilisation d'une catégorisation de la clientèle, l'existence de partenariats avec des entités privées et l'offre de mentorat.

Afin de recueillir les données nécessaires, Aramis a réalisé :

- un sondage Internet, au cours duquel 765 questionnaires ont été dûment remplis par des entrepreneurs ayant bénéficié de soutien d'organismes montréalais;
- un groupe de discussion réunissant 10 entrepreneurs en phase de prédémarrage, c'est-à-dire n'ayant réalisé aucune vente, ainsi qu'un groupe réunissant 11 entrepreneurs en phase de démarrage ou de croissance, c'est-à-dire ayant réalisé au moins une vente;
- un groupe de discussion réunissant 11 conseillers en entrepreneuriat œuvrant au sein de divers organismes montréalais de soutien à l'entrepreneuriat.

Mise sur pied de rencontres de discussion sur divers sujets

Ces rencontres, auxquelles ont participé des intervenants de divers organismes, ont permis de tester des hypothèses et de recueillir les idées et les points de vue de personnes qui sont en contact direct avec les entrepreneurs. Le développement des compétences et du financement ont notamment été discutés par ces groupes.

Organisation d'une journée de consultation des intervenants en soutien à l'entrepreneuriat

Le 24 novembre 2006, le groupe a organisé un forum dont les objectifs étaient :

- de faire part aux participants de constats sur la situation de l'entrepreneuriat et sur le soutien offert aux entrepreneurs;
- de retenir les commentaires et les suggestions des participants quant aux stratégies et aux actions les plus pertinentes à mettre en œuvre pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat dans l'agglomération montréalaise.

Plus de 85 organismes à but non lucratif et les intervenants publics œuvrant en entrepreneuriat à Montréal ont été invités à ce forum qui a réuni près de 200 personnes. La journée, animée par Mme Madeleine Poulin, a présenté des

conférences et une table ronde regroupant des entrepreneurs et des intervenants.

Au cours d'ateliers tenus en après-midi, les participants ont pu se pencher sur des sujets d'intérêt à partir de textes de présentation des thématiques et de pistes d'action. Les discussions n'ont malheureusement pas touché tous les sujets que le groupe devait aborder dans la stratégie qu'il voulait rédiger. Il fallait cependant choisir les thèmes en tenant compte de l'avancement des travaux et du temps alloué aux ateliers. Ainsi, trois thématiques ont été retenues et ont suscité des discussions animées : les ressources et les services offerts (développement des compétences entrepreneuriales, entrepreneuriat social, mentorat, accès au financement, services aux immigrants, aux minorités visibles et aux femmes), la culture et la promotion entrepreneuriales et, enfin, la configuration du système entrepreneurial montréalais.

Rencontres du groupe de travail et de ses comités

Depuis avril 2006, le groupe de travail et ses comités ont tenu une trentaine de rencontres afin de décider du contenu du présent rapport, de planifier l'organisation du forum, de rédiger des textes, etc.

Remerciements

Le groupe de travail du PEM remercie les membres du comité exécutif de la Ville de Montréal, qui ont autorisé et mandaté la mise sur pied du PEM afin de réfléchir et d'agir sur la situation de l'entrepreneuriat à Montréal. MM. Gérard Tremblay, maire de Montréal, et Alan DeSousa, membre du comité exécutif de la Ville de Montréal, et responsable du développement économique et du développement durable, sont les initiateurs de ce projet sans précédent à Montréal. Nous leur en sommes reconnaissants.

Le groupe de travail du Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM) tient également à souligner la participation de collaborateurs qui ont œuvré à l'élaboration du présent rapport. Leur apport, leurs commentaires et leurs suggestions aideront sans aucun doute à favoriser le développement de l'entrepreneuriat dans l'agglomération montréalaise.

Les partenaires financiers du Projet Entrepreneuriat Montréal

Le PEM désire témoigner sa gratitude envers les instances suivantes pour leur participation et leur financement : le ministère des Affaires municipales et des Régions, la Conférence régionale des élus de Montréal et la Ville de Montréal.

Outre les membres du PEM, nous aimerions remercier les personnes suivantes pour leur contribution au contenu du cahier du participant au Forum et du rapport :

Hela, Ben Ayed

Agente de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse
Carrefour Jeunesse-Emploi Saint-Laurent

Judith Bergeron

Coordonnatrice du **Réseau canadien de technologie**
Programme d'aide à la recherche industrielle,
Conseil national de recherches Canada

Martin Boucher

Président
Aramis Recherche et analyse marketing Internet

Julie Crevier

Agente de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse
Carrefour Jeunesse-Emploi LaSalle

Wiston Guillaume

Conseiller en planification
Analyse et marketing, Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP)
Ville de Montréal

Sylvie Lacelle

Agente de liaison, Développement économique, SMVTP
Ville de Montréal

Marc Leroux

Président-directeur général
Univalor

Francine Richer

Chercheuse et membre associée
Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal

Nathaly Riverin

Directrice, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale
Fondation de l'entrepreneurship

Paule Tardif

Directrice générale
Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdM

Lawrence Veilleux

Services de mentorat d'affaires
Fondation de l'entrepreneurship

Agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse de l'île de Montréal des carrefours Jeunesse-Emploi

Les collaborateurs du groupe de travail

François Côté

Chef de division, SMVTP
Ville de Montréal

Lucie-Anne Fabien, ARP

Chargée de communication, Service des communications et des relations avec les citoyens
Ville de Montréal

Jannick Lachapelle

Conseillère, Direction régionale de la métropole
Ministère des Affaires municipales et des Régions

Jean-François Lalonde

Étudiant au doctorat en management
HEC Montréal
Rédacteur principal du rapport

Anik Lapointe

Datcha Communications
Secrétaire, PEM

Les organismes qui ont déposé des avis

Le PEM tient à souligner la pertinence des commentaires, des recommandations et des avis déposés par les organismes suivants :

- Les CDEC, le SAJE Montréal Centre et le Fonds de développement Emploi-Montréal inc. (FDEM);
- La commission scolaire Marguerite-Bourgeoys;
- Le Réseau canadien de technologie (RCT);
- Le SAJE Montréal Métro.

Les collaborateurs au Forum du PEM du 24 novembre 2006

- La Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse pour l'organisation du Forum et les bénévoles qui ont travaillé à la réalisation de cette journée, les animateurs, les conférenciers, les présentateurs, les panélistes, les secrétaires et les personnes-ressources.

Autres remerciements

- Madame Angela Burlton, professeure adjointe, Centre Dobson d'études en entrepreneuriat de l'Université McGill, qui, en tant que membre du groupe de travail, s'est investie pendant plusieurs mois dans le PEM.
- Les organismes qui ont fourni les coordonnées d'entrepreneurs montréalais en vue de constituer des groupes de discussion et une liste d'envoi du sondage Internet : les CLD, les CDEC, les SAJE, le Youth Employment Services, la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse et la John Molson School of Business de l'Université Concordia.
- Les 11 conseillers qui ont participé au groupe de discussion sur l'opinion des intervenants œuvrant au sein d'organismes montréalais en soutien à l'entrepreneuriat et les 21 entrepreneurs en prédémarrage, en démarrage et en croissance qui ont participé à deux groupes de discussion sur les besoins et les attentes des entrepreneurs montréalais en matière de services de soutien à l'entrepreneuriat.

- Les 765 entrepreneurs qui ont bien voulu répondre au sondage Aramis/PEM afin de faire connaître leur appréciation des services de soutien à l'entrepreneuriat.
- Le personnel des organismes montréalais qui ont participé à des rencontres de discussion sur la formation et le financement.
- Les dirigeants d'organismes qui ont répondu au questionnaire sur l'offre de service.
- Les organismes qui ont participé à diverses discussions ayant contribué au contenu : Compagnie F, Inno-Centre, SAJE Montréal Métro, Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM).



Introduction
**Développer
l'entrepreneuriat
à Montréal :
une nécessité**

Du développement économique à l'entrepreneuriat

Les économies émergentes d'Asie, en particulier celles de la Chine et de l'Inde, obligent les économies développées à rechercher d'autres avantages compétitifs que les coûts ou les prix. La mondialisation de l'activité économique accentue la pression de la compétitivité sur les entreprises. Les atouts concurrentiels nationaux ont tendance à se régionaliser. Les métropoles comme Montréal doivent se positionner et agir maintenant au regard de ces changements apportés par la mondialisation des marchés si elles veulent maintenir leur niveau économique ou l'améliorer.

Une telle pression concurrentielle met encore plus en relief l'importance de prendre conscience de la diminution graduelle de notre position compétitive, notamment en matière de productivité. Sur ce plan, l'économie québécoise traîne derrière le Canada, l'Ontario et les États-Unis par 5 %, 10 % et 16 %³. Un redressement s'impose. Dans le contexte actuel, ce redressement doit passer par une économie où la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat deviennent les ressources clés d'une productivité accrue.

L'importance de ces ressources a été reconnue par la Communauté métropolitaine de Montréal, dans un plan de développement économique adopté en février 2005. Elle fut aussi par la Ville de Montréal, dans une stratégie de développement économique publiée en juin 2005. Cette dernière a aussi insisté sur l'amélioration de l'environnement d'affaires et sur la nécessité d'arrimer et de dynamiser le système entrepreneurial montréalais. La Conférence régionale des élus (CRE) de Montréal a également adopté, en septembre 2005, un plan quinquennal de développement, « Innover pour se développer », misant entre autres sur la stimulation de la recherche, de l'innovation et de la créativité et favorisant également le développement de l'entrepreneuriat.

Il reste à faire ressortir le rôle majeur que peut jouer l'entrepreneuriat dans la mise en valeur des ressources nécessaires à la compétitivité de Montréal. L'entrepreneuriat constitue un puissant vecteur de la créativité et de l'innovation et, par le fait même, d'un développement économique plus concurrentiel.

La nécessité de rehausser l'entrepreneuriat pour renforcer l'économie montréalaise répond à cette urgence d'agir réclamée par les acteurs de la région. Ce sont les milieux qui doivent se prendre en main et mettre au point leur propre système entrepreneurial. L'exemple de Lyon est à cet

égard éloquent : comme Montréal, l'agglomération lyonnaise s'est aussi donné l'ambition d'être créative et innovante afin d'être plus compétitive⁴. Elle a notamment amorcé à cet effet une démarche de prise en charge régionale « Grand Lyon-Ville de l'entrepreneuriat », mettant en place un dispositif en réseau réunissant les principaux partenaires et acteurs de la création, de l'accompagnement et de la reprise d'entreprises⁵. Au cœur de ce dispositif se situe son acteur clé, l'entrepreneur.

Les entrepreneurs doivent passer des idées aux actes lorsqu'ils créent des entreprises. Qu'elle soit le fait d'une seule personne, d'un groupe de personnes ou même d'une organisation animée par l'esprit d'entreprise, la créativité entrepreneuriale traduit les idées nouvelles et les innovations en occasions de marché, en entreprises et, finalement, en richesse pour le milieu. Ce sera par l'entrepreneur que l'innovation sera mise en pratique et qu'elle induira un changement dans son environnement, entraînant l'augmentation de la productivité et la croissance.

Tous les entrepreneurs n'ont certes pas un tel impact. En fait, une majorité des nouvelles entreprises ne sont pas aussi créatives, aussi innovatrices, ni grandes créatrices d'emploi ou de productivité accrue pour l'économie. Chaque entreprise créée témoigne cependant d'une prise en charge par la personne qui l'a mise au monde. Elle peut potentiellement contribuer utilement au développement de sa communauté et constitue un actif à valoriser. Par contre, plus un milieu génère d'entrepreneurs, plus grande est la possibilité d'y voir apparaître des entrepreneurs stratégiques pour faire avancer l'économie, des firmes entrepreneuriales à forte croissance ou des entreprises qui mettront l'accent sur des produits ou des processus inédits, orientés vers la prise de marchés.

Pour qu'émergent plus d'entrepreneurs et plus de gestion de l'innovation dans le milieu montréalais, il importe de promouvoir et de renforcer davantage l'esprit d'entreprise. Seule une culture entrepreneuriale forte amènera de plus en plus de personnes à agir de façon plus entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat n'est pas qu'un phénomène individuel, c'est une activité collective. L'expression entrepreneuriale est plus forte là où elle est valorisée puis soutenue par le milieu ambiant. Elle est d'autant plus innovatrice que le milieu d'où elle émerge la valorise. Or, selon les dernières statistiques disponibles, dans l'agglomération de Montréal⁶ :

- 19,6 % des gens âgés de 18 à 64 ans avaient, en 2005, l'intention de créer une entreprise au cours des trois prochaines années;
- 8 % de la population adulte était, en 2004, en situation de prédémarrage ou de démarrage d'une entreprise;
- 5,5 % des personnes âgées de 18 à 64 ans dirigeaient ou possédaient, en 2005, une entreprise en activité depuis plus de 42 mois.

Il importe de hausser ces taux, en particulier de tenter de faciliter davantage le passage de l'intention à l'acte d'entreprendre. Il s'agit là d'un premier objectif d'une stratégie de développement de l'entrepreneuriat.

Pour y arriver, il faut agir sur les avenues qui mènent à l'acte d'entreprendre, par exemple le système éducatif, les entreprises existantes, l'essaimage et certaines couches de la population encore sous-représentées dans le monde des affaires, dont les femmes.

Une véritable turbulence entrepreneuriale doit exister. L'entrepreneuriat dynamique est alimenté par une intensité du processus de création et de développement d'entreprises ainsi que par le renouvellement d'entreprises en déclin. Cette intensité facilite le transfert des produits et des services des marchés plus anciens, moins rentables, vers des usages nouveaux, plus productifs. L'entrepreneuriat devient ainsi un vecteur de développement économique, source de commercialisation des innovations, de hausse de productivité et d'amélioration des niveaux de vie.

Il faut être conscient que le développement économique se fait dorénavant grandement par la création de nouvelles entreprises issues localement. Nous sommes entrés dans une ère où les sociétés doivent désormais, et plus que jamais, compter sur leur propre culture entrepreneuriale pour se développer. L'ère des grandes multinationales étrangères tire à sa fin. Les PME comptent pour plus de 95 % de toutes les entreprises, créent la majorité des nouveaux emplois et contribuent à près de la moitié du produit intérieur brut de la majorité des pays développés⁷. Les experts consultés dans le cadre de ce rapport évaluent que le coût d'un emploi créé par le développement exogène (entreprises multinationales venant de l'extérieur) est très élevé lorsque l'État intervient financièrement (300 000 \$ et plus dans certains cas), alors qu'il en coûterait environ 5000 \$ par emploi créé par le développement endogène (création d'entreprises par les entrepreneurs locaux) notamment par un système de soutien à la création de nouvelles entreprises. Il s'agit là de données qui portent à réfléchir et qui impliquent certainement un rééquilibrage dans les stratégies de soutien au développement.

LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT À MONTRÉAL QUELQUES INDICATEURS COMPARATIFS

Population adulte : de 18 à 64 ans
RMR : région métropolitaine de recensement
Ville : agglomération de Montréal

Modèle

Pourcentage de la population adulte connaissant personnellement quelqu'un qui a créé une entreprise au cours des dernières années

Ville 2004 : 38,7	Montréal RMR 2005 : 41,3	moyenne 2001-2005 : 31,4
Mtl 2005 : 41,1	Toronto RMR 2005 : 45,6	moyenne 2001-2005 : 41,6

Compétences entrepreneuriales perçues

Pourcentage de la population adulte estimant posséder le savoir, les compétences et l'expérience qu'il faut pour créer une nouvelle entreprise

Ville 2004 : 55,3	Montréal RMR 2005 : 57,7	moyenne 2001-2005 : 53,8
Mtl 2005 : 60,5	Toronto RMR 2005 : 63,2	moyenne 2001-2005 : 58,9

Intentions entrepreneuriales

Pourcentage de la population adulte ayant l'intention de créer une entreprise dans les trois prochaines années

Ville 2004 : 16,0	Montréal RMR 2005 : 16,3	moyenne 2001-2005 : 13,7
Mtl 2005 : 19,6	Toronto RMR 2005 : 20,8	moyenne 2001-2005 : 16,0

Prédémarrage et démarrage

Pourcentage de la population adulte activement engagée dans la création d'entreprise depuis un an, qui sera propriétaire-dirigeant d'une entreprise ou qui est propriétaire-dirigeant d'une entreprise versant des salaires depuis moins de trois mois (prédémarrage)

Ville 2004 : 5,3	Montréal RMR 2005 : 4,9	moyenne 2001-2005 : 4,8
Mtl 2005 : 5,6	Toronto RMR 2005 : 6,3	moyenne 2001-2005 : 5,8

Pourcentage de la population adulte en train de créer une entreprise, qui est propriétaire-dirigeant versant des salaires depuis plus de trois mois et moins de 42 mois (démarrage)

Ville 2004 : 3,5	Montréal RMR 2005 : 5,7	moyenne 2001-2005 : 3,8
Mtl 2005 : 5,2	Toronto RMR 2005 : 2,4	moyenne 2001-2005 : 4,8

Pourcentage de la population adulte en prédémarrage ou en démarrage d'entreprise

Ville 2004 : 8,0	Montréal RMR 2004 : 7,8	moyenne 2001-2005 : 7,9
Montréal	Toronto RMR 2004 : 10,1	moyenne 2001-2005 : 10,0

Entrepreneurs établis

Pourcentage de la population adulte dirigeant et possédant une entreprise en activité depuis plus de 42 mois

Ville 2004 : 5,2	Montréal RMR 2005 : 6,2	moyenne 2001-2005 : 4,4
Mtl 2005 : 5,5	Toronto RMR 2005 : 8,3	moyenne 2001-2005 : 7,6

RIVERIN, N. (2006a), « L'entrepreneuriat à Montréal », cahier de recherche n° 2006-17, novembre 2006, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.

Les données ont été recueillies dans le cadre des projets annuels du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Canada).

LES ENTREPRENEURS MONTRÉLAIS : QUI SONT-ILS ?

1 Parmi la population adulte, selon le taux d'entrepreneuriat - Ville de Montréal 2004-2005* :

- mesuré par le pourcentage de la population de 18 à 64 ans en situation de prédémarrage ou de démarrage d'entreprise
- mesuré par le pourcentage de la population de 18 à 64 ans dirigeant et possédant une entreprise en activité depuis plus de 42 mois

Caractéristiques	Prédémarrage ou démarrage (%)	Entreprises en activité (%)
Selon le sexe : hommes (H)	12,2	8,1
femmes (F)	5,3	2,7
Selon certaines catégories d'âge :		
24-34 ans	8,9	1,0
35-44 ans	12,6	9,2
45-54 ans	8,6	8,5
Selon le lieu de naissance :		
né au Canada	7,9	5,6
né à l'extérieur du Canada	10,5	5,1
Selon la scolarité :		
secondaire terminé	4,6	8,3
collégial	8,6	4,2
universitaire	11,1	5,9

2 Parmi la clientèle des organismes de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises – Agglomération de Montréal 2006** :

- selon le pourcentage du nombre total de répondants à un sondage sur les services à partir d'une liste de clients de 20 organismes (765 questionnaires remplis)

Caractéristiques	Sondage (%)	Comparaison
Selon le sexe : hommes (H)	54,3	2005-2006 Statistiques des CLD- SAJE Jeunes promoteurs (H) : 61,9 % (F) : 38,1 % Soutien au travail autonome (STA) H : 60,5 % F : 39,5 %
femmes (F)	45,6	
Selon certaines catégories d'âge :		
25-34 ans	47,7	
35-44 ans	28,9	
45-54 ans	13,9	
Selon le lieu de naissance :		
né au Canada	70,0	Part des immigrants recensement de 2001 : 27,6 %
né à l'extérieur du Canada	30,0	
Selon la scolarité :		
secondaire terminé	8,2	Part de la population ayant terminé des études universitaires au recensement de 2001 : 30,3 %
collégial	22,3	
universitaire	69,4	

* Nathaly Riverin, L'entrepreneuriat à Montréal, cahier de recherche no 2006-17, novembre 2006, HEC Montréal – chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 33 pages.

** Aramis recherche et analyse marketing, Étude « Projet entrepreneuriat Montréal », 20 octobre 2006, 126 pages. Certaines compilations spéciales ont été faites pour ce tableau.

Les sorties du *pipeline entrepreneurial* sont fonction du nombre des entrées. Autant il faut encourager la désirabilité de la carrière d'entrepreneur, autant il faut un changement de mentalité pour diminuer l'anxiété et la stigmatisation de l'échec. En 2005, à Montréal, 44 % des gens de 18 à 64 ans reconnaissent autour d'eux l'existence d'occasions d'affaires, et environ 60,5 % estimaient posséder le savoir, la compétence et l'expérience pour créer une nouvelle entreprise. Par contre, plus d'une personne sur quatre ne se lancera pas dans l'aventure entrepreneuriale par peur d'échouer ou elle reculera devant l'incertitude de la réussite⁸.

Il faut non seulement inciter à la création d'entreprises, mais se préoccuper aussi des conditions propices à la réussite des entrepreneurs qui se lancent dans une telle aventure. Parmi ces conditions, mentionnons l'accès au financement, la formation des entrepreneurs, le renforcement de pratiques comme le mentorat et l'essaimage, une adaptation des services de soutien existants aux besoins particuliers et le développement de réseaux d'affaires.

Vers une stratégie de développement de l'entrepreneuriat à Montréal

Pour prendre sa place dans une économie mondialisée et de plus en plus compétitive, Montréal doit devenir une **communauté beaucoup plus entrepreneuriale que ce qui est le cas aujourd'hui**. La capacité d'entreprendre et d'innover doit animer tous les milieux afin que s'y installe un environnement favorable à l'émergence et à la réussite de comportements entrepreneuriaux, en particulier de créations de nouvelles entreprises.

Le Projet Entrepreneuriat Montréal (PEM) propose qu'une stratégie propre au développement de l'entrepreneuriat devienne une pièce maîtresse de cet environnement. Et elle le sera, si elle peut :

- reposer sur un capital humain bien formé par un système éducatif de qualité où des valeurs entrepreneuriales auront été acquises;
- être soutenue par un environnement fiscal et réglementaire favorable ainsi que par des infrastructures et des services locaux et régionaux en mesure de répondre aux besoins des entrepreneurs;
- s'articuler autour d'autres politiques et stratégies de développement économique, notamment celles appuyant un système régional d'innovation ou misant sur l'existence de réseaux d'affaires bien structurés;
- profiter de la présence de services publics de soutien aux entrepreneurs qui soient à la fois compétents, complémentaires et mis en réseau autant avec les services privés existants qu'avec les organismes issus de divers milieux.

Enfin, cette stratégie devra susciter un engagement public et privé fort, appuyé par le parrainage de leaders connus du milieu montréalais. Pour y arriver, l'entrepreneuriat doit être porté par une mobilisation de l'ensemble des Montréalais. Il faudra faire en sorte qu'il soit valorisé par les médias et les leaders d'opinion.

Montréal a les ressources et les moyens de se donner un tel environnement favorable à l'entrepreneuriat. Avec plus de 85 groupes⁹ distincts d'intervenants relevant financièrement en tout ou en partie des trois ordres de gouvernement et d'un budget annuel avoisinant les 34 millions de dollars, des efforts substantiels sont déjà déployés pour soutenir les entrepreneurs à Montréal. Si collectivement l'agglomération a la volonté de passer des idées aux actes – n'est-ce pas là une des grandes forces des entrepreneurs? – elle pourra atteindre l'objectif fixé en mettant en œuvre les axes de la stratégie proposée.

Un objectif : générer plus d'entrepreneurs à succès à Montréal

Cet objectif s'énonce plus spécifiquement de la manière suivante :

Accroître dans l'agglomération de Montréal le bassin de personnes qui véhiculent des valeurs entrepreneuriales, qui sont motivées à entreprendre et qui décident de passer à l'action en créant leur propre entreprise. Il importe d'**améliorer** les probabilités de survie, de réussite et de développement de ces entreprises.

Neuf axes pour atteindre l'objectif

L'entrepreneuriat est fondamentalement le fait de personnes, mais les personnes sont affectées par ce qui les entoure. Un milieu favorable à l'expression entrepreneuriale encourage, facilite et soutient ceux qui s'engagent dans la création d'entreprises. Le Projet Entrepreneuriat Montréal propose des axes et des pistes d'action pour créer ce milieu, particulièrement au moment de l'amorçage, du prédémarrage, du démarrage et des premières phases de la vie des entreprises, cette période pouvant aller jusqu'à trois ou quatre années, selon le type d'entreprise et les aptitudes de l'entrepreneur.

Axe 1 - Promouvoir et renforcer la culture entrepreneuriale

La promotion des valeurs entrepreneuriales, comme la créativité, le leadership, l'autonomie ou la responsabilité, sème l'esprit d'entreprise d'où germent l'entrepreneuriat et une de ses principales résultante : la création d'entreprises. C'est un appel à un changement culturel en faveur de la volonté d'entreprendre que le Projet Entrepreneuriat Montréal lance, un appel comme celui de la récente Déclaration pour un Québec entrepreneurial¹⁰. En pratique, la culture entrepreneuriale se doit d'être diffusée dans tous les milieux montréalais, à commencer par les familles et l'école. Il faut que le savoir faire, le savoir être, le savoir agir

et le savoir devenir accompagnant l'entrepreneuriat soient reconnus, valorisés et offerts comme des avantages. Une culture entrepreneuriale intense à Montréal aura un effet bénéfique pour l'ensemble des axes proposés. Elle favorisera notamment l'engagement des milieux d'affaires à l'égard du mentorat et incitera davantage les proches des entrepreneurs à participer financièrement aux projets de création d'entreprise.

Axe 2 - Susciter et développer les pratiques d'essaimage

Cette création d'entreprises à partir d'autres organisations est une façon efficace de multiplier la base entrepreneuriale existante. L'essaimage passe par la culture organisationnelle des entrepreneurs établis, notamment par les modes de gestion des grandes entreprises, pour diffuser la culture entrepreneuriale. Il suscite la mise sur pied de nouvelles firmes et la création d'emplois. Il stimule les ressources créatives et innovantes dans les entreprises existantes. Il favorise le développement de réseaux d'affaires. Il est proposé de mettre en valeur à Montréal cette forme d'entrepreneuriat encore insuffisamment exploitée au Québec.

Axe 3 - Favoriser la création d'entreprises technologiques innovantes

Une économie montréalaise plus performante et en transformation vers une plus grande compétitivité a besoin d'entreprises technologiques innovantes. Une présence accrue de ces entreprises est une façon privilégiée de mettre le savoir technique montréalais en pratique. Ces firmes sont en mesure d'engager des ressources pour traduire les idées innovantes en processus, en produits ou en services. Il importe par ailleurs de les aider à développer l'intelligence commerciale pour atteindre les marchés, un aspect encore problématique pour plusieurs d'entre elles. La stratégie se doit de porter une attention particulière aux entreprises technologiques innovantes dont les besoins spécifiques, entre autres en matière de financement, de validation technico-commerciale et de compétence en vente, requièrent bien souvent des services spécialisés. Les entrepreneurs constituent le pont nécessaire pour traduire l'innovation en gains pour l'économie montréalaise.

Axe 4 - Développer et consolider les compétences entrepreneuriales

Les capacités requises pour créer, diriger et faire croître une entreprise relèvent de compétences qui s'apprennent. Il importe de faciliter aux futurs entrepreneurs et aux entrepreneurs débutants l'accès à des connaissances et à des habiletés susceptibles de les aider à poursuivre sur la voie de l'entrepreneuriat. Souvent les entrepreneurs n'ont ni la formation ni l'expérience suffisantes relative à tous les aspects de la vie de leur entreprise. Être entrepreneur requiert une polyvalence de compétences qui peut faire la différence entre la croissance et l'extinction de l'entreprise. Montréal dispose déjà de beaucoup de ressources qui offrent plusieurs types de formation aux entrepreneurs. Les réseaux d'affaires sont aussi une source d'apprentissage à mieux utiliser. Il faudra cependant accroître

davantage la complémentarité des services et disposer d'un ensemble de plus en plus cohérent et organisé de formations adaptées aux besoins et aux particularités des entrepreneurs.

Axe 5 - Améliorer les pratiques d'accompagnement et l'accessibilité au financement

Si le financement est davantage disponible, son accès reste cependant problématique, surtout dans les premiers stades du développement des entreprises. Une part notable d'entrepreneurs déclare avoir des difficultés à se financer, notamment dans les cas de nouvelles entreprises, de petites entreprises, d'entreprises technologiques et de jeunes entrepreneurs. Il y a des barrières à l'entrée sur le marché privé du financement en raison du risque financier appréhendé par les bailleurs de fonds. Pour préparer les entrepreneurs à franchir ces barrières, il faut que les services de soutien les aident à améliorer la qualité de leurs demandes afin qu'ils présentent des dossiers crédibles aux investisseurs. Il importe d'accorder à cet égard une attention particulière à la validation commerciale des projets. Le soutien financier du secteur public pourrait également servir davantage à attirer les sources privées de financement et à pénétrer davantage les réseaux d'affaires locaux et régionaux.

Axe 6 - Accroître et renforcer les réseaux d'affaires

Devant la complexité de plus en plus grande de l'environnement d'affaires, le succès de l'entrepreneur est en partie lié à l'intensité et à la qualité de ses échanges avec divers partenaires ou intermédiaires d'affaires pour notamment enrichir son expertise (apprentissage entre pairs), optimiser ses approvisionnements, sous-traiter certaines activités, former un conseil avisé ou étendre son marché. Dans ce contexte, les entrepreneurs peuvent tirer des avantages importants de leur participation à des réseaux d'affaires. Il a également été observé que la présence dynamique de tels réseaux dans une région entraîne un accroissement de l'activité entrepreneuriale. Sur ce plan, Montréal a besoin de gestes proactifs afin d'accroître et de renforcer les échanges entre entrepreneurs. Il s'agit de promouvoir les avantages pour les entrepreneurs de participer activement à des réseaux d'affaires et de mettre en place des conditions favorisant leur développement à Montréal.

Axe 7 - Promouvoir l'engagement du milieu d'affaires et soutenir le réseau des mentors

Les premiers pas d'un entrepreneur sont critiques pour la réussite de son entreprise. Beaucoup de nouveaux créateurs d'entreprises tireraient avantage de l'accompagnement d'un coach d'affaires expérimenté ou d'un mentor qui a déjà été confronté aux mêmes difficultés et défis. Le mentorat d'affaires pourrait davantage être développé à Montréal. Afin de susciter la participation bénévole des entrepreneurs existants auprès des nouveaux, il faudra promouvoir davantage l'engagement des divers milieux d'affaires de l'agglomération pour mieux soutenir les entrepreneurs.

Axe 8 - Adapter les services à des besoins particuliers

Malgré une présence croissante, les femmes demeurent encore sous-représentées au sein des entrepreneurs montréalais. La problématique de la conciliation travail-famille, l'insuffisance des réseaux d'aide et les difficultés socio-économiques que vivent certaines femmes sont parmi les obstacles au développement de l'entrepreneuriat féminin.

Par ailleurs, les personnes issues de l'immigration et des minorités visibles peuvent présenter une grande propension à devenir entrepreneurs. Pour se tailler une place parmi les entrepreneurs établis, elles devront toutefois franchir des obstacles en partie liés à leurs particularités culturelles et en partie associés à une compréhension insuffisante de ces particularités par les services de soutien.

Peu expérimentés, plus lents à amener leur entreprise au seuil de rentabilité, les jeunes entrepreneurs ont aussi plus de difficultés à rassembler le financement nécessaire au démarrage. Un encadrement renforcé par davantage de mentorat, des formations mieux adaptées et un financement amélioré sont parmi les conditions d'un renouveau entrepreneurial réussi par de jeunes Montréalais.

Enfin, certaines personnes investissent leur capacité d'entreprendre à partir de valeurs et dans des sphères d'activité traditionnellement peu associées au monde des affaires. L'entrepreneuriat social donne une réponse innovante à des besoins sociaux par la création d'une entreprise.

Dans tous ces cas, la stratégie devra faire en sorte que, tant du côté des entrepreneurs que des organismes de soutien, des rajustements soient apportés afin que les besoins des uns et les exigences des autres se rencontrent pour un profil mutuel. Des services adaptés aux besoins s'imposent.

Axe 9 - Renforcer le réseau des services de soutien à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat

Le milieu montréalais dispose d'importantes ressources, tant privées que publiques, pour venir en aide aux entrepreneurs en devenir, en démarrage ou déjà établis. Un récent relevé effectué par la Ville de Montréal recensait 85 organismes s'occupant de développement des entreprises ou intervenant auprès d'entrepreneurs. Des services de plus en plus spécialisés existent pour appuyer l'entrepreneuriat. Un sondage fait auprès de la clientèle de plusieurs organismes de soutien dans le contexte du Projet Entrepreneuriat Montréal a également révélé que cette dernière est majoritairement satisfaite des services reçus¹¹. Sur le plan de l'organisation et d'une réponse encore plus adaptée aux besoins de la clientèle, des améliorations seraient toutefois souhaitables. Les organismes montréalais de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises seraient davantage valorisés et renforcés par une meilleure articulation des offres de service, un plus grand travail en réseau, une concertation et un partage élargi d'expertise, un référencement mieux organisé, la mise en place d'outils communs et le développement continu des compétences dans les organisations.



Axe 1

**Promouvoir
et renforcer
la culture
entrepreneuriale**

« Les recherches effectuées donnent à penser qu'il existe une corrélation positive entre l'esprit d'entreprise et la croissance économique. [...] Toutefois, l'intérêt de la formation en entrepreneuriat ne se limite pas à un accroissement du nombre de nouvelles entreprises, au lancement de projets innovants et à la création d'emplois. L'entrepreneuriat est une compétence clé pour tous : elle aide les jeunes à être créatifs et à acquérir un surcroît d'assurance dans toutes les activités qu'ils entreprennent et les incite à agir de manière socialement responsable¹². »

Culture entrepreneuriale et développement économique

Au cours des 20 dernières années, les gouvernements successifs ont proposé de nombreuses stratégies de développement économique. Pourtant, relativement peu d'efforts ont été consentis à l'émergence d'une culture entrepreneuriale forte – à l'exception, notamment, du projet Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, en voie de faire une démonstration remarquable de l'impact d'une action ciblée et efficace en ce domaine.

Or, il existe une relation étroite entre le degré d'activité entrepreneuriale et le taux de croissance économique d'un territoire. Par conséquent, un tissu entrepreneurial peu développé constitue un obstacle au développement socio-économique. Une telle carence nuit à la capacité de contrer les effets négatifs d'une forte concurrence. Les entreprises créent l'emploi et la richesse d'un pays. Une société doit se donner un bon bassin d'entrepreneurs pour assurer son développement économique et être en mesure d'offrir un avenir intéressant à ses jeunes.

La croissance du nombre d'entrepreneurs ne tient pas du hasard. Il faut agir sur le préalable : la culture entrepreneuriale. Cette culture suppose des valeurs intégrées et enracinées dans les habitudes des gens, comme le souligne la *Déclaration pour un Québec entrepreneurial*¹³, appuyée par les participants du Forum du 24 novembre 2006 et près de 50 associations et groupes québécois.

De plus en plus de gouvernements dans plusieurs pays, se donnent des politiques distinctes touchant l'entrepreneuriat et les entreprises existantes. En faisant un tel choix, Montréal et le Québec ne font que suivre ce qui est largement enclenché dans plusieurs pays du monde. Les recherches de l'OCDE ou encore les travaux de la Communauté européenne et de la *Small Business Administration* des États-Unis témoignent d'un fort courant en faveur d'un accroissement de la participation de l'école dans le dossier de l'entrepreneuriat et d'un engagement progressif des pays à favoriser une forte culture entrepreneuriale. Tous comprennent de plus en plus que dans un environnement changeant, il faut acquérir des réflexes d'adaptation particuliers pour survivre et se développer.

Portrait de la culture entrepreneuriale

« La culture est un concept complexe. C'est un ensemble de connaissances, de valeurs, de croyances et de références que partagent les personnes d'une même société et qui influencent les comportements. [...] Par ailleurs, la culture

est parfaitement évolutive lorsqu'on se donne les moyens d'agir là-dessus... **il ne s'agit pas d'un changement radical mais plutôt incrémental puisqu'il s'agit de toucher les valeurs enracinées et intégrées au sein d'une population depuis plusieurs générations**¹⁴. »

Comme elle est proposée ici, la culture entrepreneuriale se décline en trois éléments¹⁵ :

- 1) Des connaissances partagées par des membres d'une même société qui veulent relever des défis.
- 2) Des attitudes et des valeurs (créativité, sens de la responsabilité, autonomie, confiance en soi, solidarité, leadership, tolérance à l'échec, etc.).
- 3) Des compétences de savoir faire, de savoir être et de savoir agir.

Dans la réalisation d'un projet de société mûre qui se responsabilise et s'assume, la culture entrepreneuriale se manifeste dans une multitude de domaines.

- Le développement du plein potentiel humain, incluant le potentiel entrepreneurial.
- Une école plus active soutenant davantage la créativité et plus ouverte à l'innovation.
- Une amélioration de l'intégration sociale des immigrants.
- Une meilleure cohérence sociale et territoriale.
- Un accroissement de l'engagement des réseaux proches des nouveaux entrepreneurs pour apporter du financement et le soutien de départ, diminuant ainsi les pressions sur les services institutionnels.
- Une flexibilité sociale accrue, permettant d'absorber plus facilement de nouveaux défis venant de la mondialisation, des changements climatiques, etc.
- Un environnement d'affaires plus favorable aux entrepreneurs et aux innovateurs.
- Une plus grande implication des employés au sein de leur entreprise.
- La création des entreprises et des emplois nécessaires au milieu (entreprises individuelles, collectives, privées, publiques ou sociales).

Culture entrepreneuriale à Montréal

Malgré une évolution encourageante, les plus récentes statistiques démontrent un certain retard de l'activité entrepreneuriale à Montréal par rapport à la moyenne canadienne.

Ce retard est perceptible surtout en ce qui a trait aux intentions de créer une entreprise et au nombre d'entreprises en démarrage.

Une certaine progression est cependant constatée dans la perception de l'entrepreneuriat auprès de la population montréalaise. Ainsi, 54 % des résidents de la RMR de Montréal s'estiment compétents pour créer une entreprise, 78 % considèrent que l'entrepreneuriat constitue un choix de carrière enviable et 66 % croient que l'entrepreneuriat permet de gagner le respect et d'acquérir un statut social élevé. Ces résultats démontrent un intérêt certain pour l'entrepreneuriat¹⁶.

Toutefois, cette progression de la culture entrepreneuriale ne permet pas à la RMR de Montréal d'obtenir une performance entrepreneuriale globale supérieure aux autres grandes villes canadiennes (Toronto et Vancouver), ni même de surpasser la moyenne canadienne. Il y a place à l'amélioration et à la consolidation. Un important travail de prise en charge et de responsabilisation reste à accomplir, non seulement auprès des futurs entrepreneurs, mais aussi auprès de la société en général. Il faut pouvoir compter sur une population et des candidats entrepreneurs plus autonomes, plus responsables et plus créatifs. Pour ce faire, les valeurs entrepreneuriales, le sens des affaires et une bonne attitude à l'égard de l'argent doivent être mis de l'avant à l'école, dans les médias et au sein des familles.

Comment peut-on favoriser la culture entrepreneuriale ?

Il est possible d'intensifier, voire de modifier, la culture d'un milieu si l'école, les médias, les élus et les leaders socio-économiques en conviennent et choisissent de collaborer à cette fin. Le chemin pour y parvenir passe par la sensibilisation, l'information, la formation, la valorisation, l'expérimentation et la cohérence des principaux messagers. Dans de telles conditions, des effets tangibles peuvent apparaître progressivement.

Les parents, les éducateurs et les médias sont des agents de changement, qui par leur discours de persuasion peuvent contribuer au développement d'une véritable culture entrepreneuriale. Le sondage, réalisé en 2006 pour le compte du Projet entrepreneuriat Montréal auprès de la clientèle des organismes montréalais de soutien en entrepreneuriat, montre d'ailleurs que la famille et l'entourage viennent au deuxième rang pour ce qui est du soutien non financier reçu, selon 44 % des répondants.

L'école joue aussi un rôle prépondérant dans la promotion de la culture entrepreneuriale.

« On devient entrepreneur, d'où l'importance de la formation et de l'apprentissage. La culture entrepreneuriale peut difficilement se développer dans un milieu sans la contribution de l'école, tant sur le plan des attitudes et des valeurs que des connaissances et des compétences. L'école demeure le moyen clé pour découvrir le potentiel entrepreneurial, le soutenir et l'actualiser¹⁷. »

Plusieurs mesures ayant pour but de favoriser une diffusion plus large de la culture entrepreneuriale ont été déterminées¹⁸. En voici quelques-unes qui pourraient s'adapter au contexte québécois :

- Soutien de projets pilotes dans les écoles.
- Promotion de liens entre les écoles et les entreprises.
- Création de matériel pédagogique sur le sujet.
 - Actions de sensibilisation et de diffusion de bonnes pratiques.
- Participation accrue des associations professionnelles et des chambres de commerce au développement de stratégies en matière d'entrepreneuriat.
- Mise en place de formations spécifiques pour les acteurs du milieu scolaire.

Au Québec, le ministère de l'Éducation dispose d'un budget de 3,6 millions de dollars par année pour les projets dans les écoles. Ainsi, une somme de 50 \$ par élève est remise aux écoles qui organisent des activités liées à l'entrepreneuriat¹⁹.

Toutefois, la culture entrepreneuriale n'est pas que l'affaire des ensembles nationaux. Nous vivons dans un monde global où paradoxalement les régionalismes tendent à prendre de l'importance. Par exemple, la situation de la région de Montréal est totalement différente de celle de la Gaspésie. Ainsi, la culture entrepreneuriale concerne de plus en plus les acteurs régionaux et locaux, compte tenu de particularités et de différences régionales de plus en plus marquées. Ces acteurs ont un rôle important à jouer, notamment sur le plan de l'adaptation et de la coordination des programmes, mais aussi dans la mise en œuvre de projets. En fait foi le prochain exemple qui présente une initiative municipale qui a eu des répercussions nationales.

De 1997 à 2000, la municipalité de Skellefteå en Suède a mis en œuvre une cinquantaine de projets scolaires liés à l'entrepreneuriat, et ce, à tous les niveaux de l'enseignement. Une centaine d'entreprises ont participé à ces projets. Des formations ont aussi été données aux enseignants. En 2000, à la suite des succès remportés par ces mesures, c'est le comté de Västerbotten au complet qui a instauré le projet régional « PRIO 1 » et qui a convaincu ses 15 municipalités de participer activement à sa mise en application. L'initiative est aujourd'hui devenue nationale puisque le gouvernement suédois l'a mise en place dans cinq autres comtés pour la période de 2005-2007. Le budget annuel du projet est de 1,7 million de dollars²⁰.

Actions

1. Adopter et faire la promotion de la « Déclaration pour un Québec entrepreneurial »

Ce texte présente une synthèse des principaux enjeux de l'entrepreneuriat au Québec. Plusieurs organisations et personnes ainsi que les participants au Forum du 24 novembre 2006 ont appuyé les principes et les propositions présentés

dans cette déclaration. Plus l'adhésion à ce consensus sera large, mieux son contenu sera diffusé et pris en compte. Vous trouverez un exemplaire de la *Déclaration pour un Québec entrepreneurial* à l'annexe 2 du présent rapport.

2. Promouvoir la culture entrepreneuriale auprès de la population montréalaise

2.1 Appuyer l'organisation de la Journée nationale de l'entrepreneuriat, le 16 novembre de chaque année

Cette initiative existe déjà et est organisée par les agents de sensibilisation des carrefours Jeunesse Emploi. Au cours de cette journée, les activités suivantes pourraient être offertes :

- Ateliers dans les écoles primaires et secondaires;
- Conférences dans les cégeps et les universités;
- Visites d'entreprises reconnues pour leur dynamisme entrepreneurial;
- Portes ouvertes des organismes de soutien à l'entrepreneuriat;
- Rencontres entre les entrepreneurs et les élus et d'autres membres de la communauté.

2.2 Désigner des porte-parole privilégiés de la culture entrepreneuriale et organiser des événements de notoriété et de sensibilisation (conférences, rencontres, etc.)

2.3 Mettre sur pied le site Internet « Entrepreneuriat Montréal »

Ce site deviendrait le carrefour virtuel du réseau des organismes de soutien et le site d'accueil des entrepreneurs montréalais. Les objectifs seraient les suivants :

Pour les organismes de soutien

- Améliorer la coordination et la référence entre les partenaires du réseau des organismes de soutien de Montréal.
- Faciliter la mise en commun de certains services (exemple : des formations).
- Partager le matériel didactique et autre.
- Partager l'information (blogue).

Pour les entrepreneurs

- Valoriser Montréal en tant que communauté entrepreneuriale.
- Sensibiliser la population à l'importance de l'entrepreneuriat.
- Fournir de l'information générale sur la situation de l'entrepreneuriat à Montréal et créer une bibliothèque virtuelle des études sur l'entrepreneuriat.
- Promouvoir des modèles d'entrepreneurs.
- Réunir les renseignements relatifs aux organismes de soutien (services, mission, contacts, aide disponible, liens vers leur site, programmes de financement, formulaires à remplir, etc.).

- Fournir de l'information sur les bonnes pratiques entrepreneuriales, notamment en rendant disponibles divers guides en la matière.
- Offrir une vitrine promotionnelle où les nouvelles entreprises montréalaises pourraient afficher leurs produits ou services ainsi que leurs besoins d'achat auprès de fournisseurs éventuels.

Une chronique sur l'entrepreneuriat à Montréal pourrait aussi être diffusée sur ce site Internet. Un appel serait fait aux professeurs, aux intervenants, aux bénévoles, aux mentors et à tous ceux qui œuvrent en entrepreneuriat à écrire une chronique hebdomadaire ou mensuelle. Celle-ci serait acheminée par courriel à partir d'une liste de diffusion la plus large possible. Cette chronique, adaptée à la réalité montréalaise, traiterait en priorité des efforts de sensibilisation à la culture entrepreneuriale : diffusion des valeurs entrepreneuriales, profils de créateurs (témoignage de leur vécu), profils d'entreprises, promotion d'activités spéciales et autres.

2.4 Organiser un important événement de reconnaissance envers les acteurs montréalais de soutien à l'entrepreneuriat

L'objectif de cet événement serait de reconnaître l'apport des intervenants, des décideurs publics, des professeurs et de toutes les personnes qui collaborent au soutien et au développement de l'entrepreneuriat à Montréal.

Par exemple, des attestations de mérite pourraient être remises aux conseillers s'étant démarqués par la qualité de leur travail ou par leurs efforts de perfectionnement professionnel. Autre exemple d'activité pouvant être présentée à ce gala, des cas de pratiques exemplaires de soutien à l'entrepreneuriat pourraient être présentés accompagnés de vidéos présentant des extraits d'entrevues avec les acteurs concernés.

3. Sensibiliser à l'entrepreneuriat la population montréalaise et particulièrement les étudiants de tous les niveaux

3.1 Soutenir le Concours québécois en entrepreneuriat à Montréal

Au-delà du volet associé aux initiatives scolaires qui touche les jeunes, le Concours québécois en entrepreneuriat permet aussi de favoriser l'éveil à l'entrepreneuriat parmi la population en général, grâce à son volet de compétition de plan d'affaires.

3.2 Soutenir les projets de promotion de la culture entrepreneuriale dans les lieux d'enseignement

Une aide pourrait être offerte pour ce qui est de l'élaboration de matériel didactique ainsi que l'organisation de formations ponctuelles. Des efforts ont déjà été entrepris en ce sens, notamment par la distribution dans les écoles du Québec du guide d'élaboration de projets entrepreneuriaux intitulé « Invitations à la culture entrepreneuriale – guide d'élaboration de projets à l'intention du personnel enseignant²¹ ».

Par ailleurs, l'utilisation accrue de livres (romans, bandes dessinées, etc.) ou de vidéos consacrés à la promotion des valeurs entrepreneuriales et destinés aux élèves du niveau primaire pourrait aussi être instaurée. Au Québec, une bande dessinée a déjà été lancée pour valoriser la culture entrepreneuriale et plus précisément la créativité, soit « Le mystère du lac » qui s'adresse aux élèves du deuxième cycle du primaire. Au Luxembourg, la notoriété des aventures de Boule et Bill a été mise à contribution pour mettre de l'avant les valeurs entrepreneuriales. La bande dessinée *Boule et Bill créent une entreprise* s'intègre dans le programme de français de la sixième année primaire. Cette dernière présente aux enfants le fonctionnement des entreprises et leur rôle bénéfique au sein de leur communauté en racontant l'histoire de quelques personnalités très connues. Certaines écoles françaises du Nord-Pas de Calais utilisent aussi cette bande dessinée dans leur programme.

Une pièce de théâtre pourrait aussi être créée par une troupe qui ferait le tour des écoles primaires pour sensibiliser les élèves aux valeurs entrepreneuriales.

3.3 Remettre une bourse annuelle à une création ayant contribué à l'avancement de la culture entrepreneuriale sur le territoire de Montréal

Les œuvres admissibles pourraient provenir de médias différents : théâtre, cinéma, télévision, radio, livres, jeux vidéo, sites Internet, arts traditionnels, etc. Exemples d'œuvres admissibles : une pièce de théâtre, une bande dessinée, un téléroman.

3.4 Encourager une participation accrue des organismes de soutien aux projets de promotion de la culture entrepreneuriale dans les écoles et auprès de la population en général

Ceci se ferait notamment en déterminant des actions de collaboration précises entre les organismes de soutien et les agents de sensibilisation des carrefours Jeunesse Emploi.

De nombreux acteurs économiques connaissent très peu les facteurs qui incitent les gens à devenir entrepreneurs, et la culture entrepreneuriale demeure un mythe pour plusieurs d'entre eux. Il y a peu de collaboration pour des événements de maillage ou des activités de transfert vers les jeunes ou le public en général. Des ateliers ou d'autres outils pourraient être conçus à l'intention des intervenants afin de les sensibiliser à la culture entrepreneuriale.

3.5 Inciter les écoles et les enseignants à participer davantage à des activités liées à l'entrepreneuriat, notamment en reconnaissant l'apport des enseignants et en soutenant ces derniers dans leurs tâches

Les mesures à privilégier pourraient être les suivantes :

- **Mettre à la disposition des enseignants des programmes de formation** pour leur permettre de réaliser des projets

entrepreneuriaux soit en classe soit à l'occasion d'activités parascolaires.

- **Soutenir concrètement les enseignants dans leurs tâches**, notamment pour la rédaction du dossier des candidatures au Concours québécois en entrepreneuriat. Offrir également un soutien ponctuel aux enseignants qui expérimentent ou réalisent pour la première fois un nouveau projet de nature entrepreneuriale. En se sentant mieux appuyés, ils devraient être plus enclins à s'engager dans ces démarches.
- **Encourager les parents à participer aux activités entrepreneuriales de leurs enfants**. En effet, la participation des parents est très importante dans le développement des compétences entrepreneuriales du jeune. Non seulement ceux-ci devraient-ils participer aux activités (des visites d'entreprises, par exemple), mais ils devraient idéalement collaborer aux projets. Par exemple, les élèves pourraient entreprendre une démarche au cours de laquelle ils seraient responsables d'inviter un parent-conférencier : sélection d'un domaine d'intérêt, trouver un parent qui exerce ce métier, rédiger une lettre d'invitation et la lui transmettre, l'accueillir, l'interroger et lui envoyer une lettre de remerciement. Dans le même ordre d'idées, un parent pourrait être invité à collaborer à un projet avec les jeunes à titre de graphiste, de comptable, etc. Ce processus bonifierait les projets, et les jeunes se sentiraient appuyés dans la démarche.
- Ajouter un prix spécial au Concours québécois en entrepreneuriat qui soulignerait une contribution exceptionnelle de la part d'une école et d'un enseignant dans la mise en œuvre de projets éducatifs liés à la promotion de la culture entrepreneuriale.

3.6 Poursuivre le financement, par l'entremise du gouvernement du Québec, du plan d'action du Défi entrepreneuriat jeunesse

4. Promouvoir les partenariats entre les écoles et les entreprises

4.1 Mettre en place des activités de rapprochement entre les entreprises et les écoles

Les activités suivantes pourraient notamment être organisées :

- Déjeuners thématiques et autres activités de rencontre entre les enseignants et les entrepreneurs.
- Visites d'entreprises par les élèves et les étudiants des divers niveaux d'enseignement. Les visites pourraient être liées à un contenu éducatif axé sur la diffusion de la culture entrepreneuriale.
- Jumelages entre des entreprises et des écoles.

4.2 Encourager l'engagement du monde des affaires dans la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes

Une collaboration accrue entre les écoles et les intervenants locaux (dont les agents de sensibilisation des centres de Jeunesse Emploi), d'une part, et les ordres ou associations professionnels, les syndicats, les entreprises et les chambres de commerce, d'autre part, est requise pour améliorer l'engagement du monde des affaires dans la formation de nos futurs entrepreneurs.

À titre d'exemple, la Jeune Chambre de Commerce de Montréal privilégie notamment la mise sur pied de prix afin de récompenser les membres des associations ou des ordres professionnels pour leur engagement auprès des entrepreneurs. Selon la Jeune Chambre, cet engagement pourrait se traduire, notamment, par des services *gratuits* rendus pour venir en aide à la création d'entreprises dans des secteurs défavorisés²².

5. Accroître le rôle des universités et des cégeps dans la promotion et le développement de l'entrepreneuriat

5.1 Entreprendre des démarches en vue d'échanges entre les intervenants en entrepreneuriat, les entrepreneurs, les universités et les cégeps;

5.2 Soutenir les modèles existants de valorisation de l'entrepreneuriat au sein des universités

Le Centre d'entrepreneurship (HEC-Poly-UdeM) et celui du Centech (École de technologie supérieure - ETS) pourraient être utilisés comme modèles;

5.3 Stabiliser et accroître le financement des centres d'entrepreneuriat universitaires et favoriser la collaboration entre ces centres.

Il y a cinq centres d'entrepreneuriat universitaires à Montréal : le Centre d'entrepreneurship (HEC-Poly-UdeM), le Centre de l'entrepreneurship technologique (Centech – ETS), le Centre d'Entrepreneurship et d'Innovation (UQAM), le *Centre for Small Business and Entrepreneurial Studies* (CSBES – Université Concordia) et le *Dobson Centre for Entrepreneurial Studies* (McGill).

5.4 Encourager la création de nouvelles chaires de recherche en entrepreneuriat dans les universités montréalaises

Il est important que l'entrepreneuriat soit reconnu comme un champ d'études à part entière et que plus de fonds soient investis dans la recherche. Concrètement, cela signifie notamment la création de nouvelles chaires de recherche s'intéressant aux multiples facettes de l'entrepreneuriat et de la culture entrepreneuriale. Les chaires les plus utiles seraient en création d'entreprises, en gestion de l'innovation, en entrepreneuriat technologique et en intrapreneuriat.

Le comité du PEM aimerait aussi souligner le 100^e anniversaire de HEC Montréal. En 1907, à la suite de la suggestion de la Chambre de Commerce de Montréal, les Montréalais ont créé la première école de gestion au pays et une des premières en Amérique du Nord. Notons que HEC Montréal est la seule université montréalaise à avoir une chaire de recherche en entrepreneuriat, ce qui est nettement insuffisant. D'autres chaires spécialisées en entrepreneuriat doivent voir le jour à HEC Montréal et dans les autres universités montréalaises et québécoises.

Axe 2

**Susciter et
développer
les pratiques
d'essaimage**



« L'essaimage, sans assurer le succès absolu de chaque projet, est sans doute une des meilleures façons d'améliorer les chances de succès et de réduire les coûts sociaux reliés à la création d'entreprise. [...] Il s'agit certainement d'un des moyens parmi les plus efficaces et les moins coûteux à se donner pour mettre en place une société entrepreneuriale²³. »

Essaimage, entreprise essaimante et entreprise essayée

L'essaimage peut se définir comme « un ensemble d'activités mises en œuvre par une entreprise afin d'aider un de ses salariés ou un groupe d'employés à créer une nouvelle entreprise. Soutenue par un programme formel ou pas, cette pratique peut résulter de stratégies dictées par le contexte industriel ou organisationnel [...] ou tout simplement dans le but d'offrir des ressources et des expertises à un employé qui manifeste le désir de se lancer en affaires²⁴. »

Une entreprise essaimante est l'entité de départ d'où provient l'essaimage. L'entreprise essayée est l'entité qui résulte du processus d'essaimage. Ainsi, si l'on dit que l'entreprise IPL (une entreprise de moulage de plastique) a essayé plusieurs autres entreprises, IPL est l'essaimante alors que les autres entreprises constituent les essayées.

L'essaimage en France et au Québec : grandes entreprises et PME

En France, l'essaimage est un phénomène répandu surtout dans les grandes entreprises. D'ailleurs, les processus d'encadrement des employés qui veulent essaimer à partir d'une grande entreprise sont assez développés. Selon les dispositions de la *Loi du 3 janvier 1984*, les employés des entreprises de plus de 200 salariés peuvent se prévaloir d'un congé sans solde minimal d'un an pour la création de leur entreprise. Plusieurs grandes entreprises ont mis sur pied des cellules internes pour soutenir les activités d'essaimage de leurs salariés. Ainsi, Air France propose six mois rémunérés pour suivre une formation, rédiger un plan d'affaires et monter le projet. Les entreprises essayées en France représentent de 5 % à 7 % de la création totale d'entreprises et bénéficient d'un taux de pérennité deux fois plus élevé que celui des autres entreprises²⁵.

Au Québec, l'essaimage bénéficie d'un soutien moins formel, et les programmes sont inexistant dans les grandes entreprises. Ce sont les PME qui sont à la source de la plupart des essaimages que le Québec a connus. Ces derniers sont souvent la résultante de la culture entrepreneuriale de l'entrepreneur dirigeant l'entreprise essaimante et non pas d'une stratégie d'essaimage établie en bonne et due forme.

Alors que la France génère chaque année entre 15 000 et 20 000 essaimages, les chiffres exacts pour le Québec ne sont pas connus, mais ils sont certainement moindres. En effet, l'inexistence de mesures spécifiques de soutien fait en

sorte que le Québec ne bénéficie pas d'un grand nombre d'essaimages. En se basant sur les chiffres français, il est estimé que le Québec devrait dénombrer entre 2 000 et 3 000 essaimages par année, ce qui est loin d'être le cas dans la situation actuelle²⁶.

Avantages sociaux de l'essaimage

L'essaimage comporte plusieurs avantages pour les entreprises essaimantes et essayées. Il permet en effet une plus grande flexibilité, un partage des risques, des économies d'échelle, un accès plus facile aux premiers clients, etc. Cela se répercute sur la communauté tout entière qui bénéficie de la présence accrue d'entreprises plus stables et créatrices de plus de richesse. Plus précisément, les avantages pour la communauté sont les suivants²⁷ :

- Création d'emplois.
- Meilleure pérennité des nouvelles entreprises créées et diminution du nombre de faillites.
- Spécialisation accrue des entreprises permettant à la région de relever de façon plus efficace les nouveaux défis de la mondialisation des marchés.
- Renforcement des échanges et de la coopération entre les entreprises qui se groupent en réseaux plus facilement, ce qui favorise les apprentissages organisationnels croisés et une plus grande créativité.
- Meilleure intégration de l'entreprise dans son milieu et plus grande capacité de réaction aux changements de l'environnement.
- Effet de solidarité et d'émulation qui est profitable à l'émergence d'une culture entrepreneuriale forte.

Actions

1. Promouvoir et soutenir l'essaimage auprès des petites et grandes organisations

Cette action exige un effort de sensibilisation à l'essaimage et d'accompagnement des organisations essaimantes et essayées. En effet, la sensibilisation est nécessaire, car l'essaimage est une pratique encore assez peu connue au Québec²⁸. Un accompagnement adéquat est aussi essentiel pour améliorer la viabilité des organisations engagées dans un processus d'essaimage.

1.1 Diffuser les expériences d'essaimage réussies, notamment par la vulgarisation et la communication de résultats de recherche et de cas concrets

À cet égard, les chaires et les centres de recherche universitaires en entrepreneuriat devront être soutenus dans leur travail. À Montréal, la chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier de HEC Montréal et le Dobson Centre for Entrepreneurial Studies de McGill se spécialisent dans les recherches en entrepreneuriat. De plus, un colloque bi-annuel sur l'essaimage pourrait être tenu afin de partager et de diffuser les connaissances sur la question.

1.2 Informer sur les pratiques d'essaimage par la création d'un guide d'essaimage présenté en ligne sur le site « Entrepreneuriat Montréal²⁹ » .

1.3 Convaincre les associations d'affaires, les ordres professionnels et les syndicats de promouvoir l'essaimage auprès de leurs membres

1.4 Désigner des porte-parole et des leaders reconnus pour présenter cette pratique aux décideurs publics et privés

1.5 Sensibiliser les conseillers du réseau des organismes de soutien à la réalité et aux avantages de l'essaimage et les former pour améliorer leur capacité d'accompagnement des cas d'essaimage

2. Recruter un animateur spécialisé dans la promotion et le soutien à l'essaimage à Montréal

Le rôle de cet animateur consisterait à identifier les entreprises propices à l'essaimage, à conseiller les organismes de soutien de Montréal ainsi qu'à mettre sur pied un réseau formel d'entreprises essaimantes et essaimées ayant pour objectifs la sensibilisation, l'échange d'information, la recherche de capitaux, le développement de partenariats et le partage d'information sur les systèmes d'encadrement à la création d'entreprises réalisée par essaimage.

3. Encourager l'instauration de programmes d'essaimage formels au sein des grandes organisations publiques et privées

Une politique d'essaimage pourrait être instaurée à la Ville de Montréal, en se basant sur les modèles français et sur les politiques en vigueur au gouvernement du Québec.

En plus des avantages reliés à la création de nouvelles entreprises, une telle mesure pourrait avoir des effets bénéfiques sur le climat de travail des organisations touchées. En effet, il est démontré que les organisations favorables à l'essaimage se caractérisent par des employés plus heureux. La possibilité accrue qu'ont les employés de relever des défis semble, en effet, accroître leur satisfaction au travail³⁰. En France, même les syndicats communistes, tels la CGT, se sont battus pour obtenir des clauses donnant droit à l'essaimage chez leurs syndiqués.

4. Inclure les programmes d'essaimage dans les conditions des ententes de collaboration entre le gouvernement du Québec et certaines grandes entreprises

À l'intérieur des privilèges (fiscaux, énergétiques ou autres) que l'État accorde à certaines grandes entreprises, il conviendrait d'inclure des conditions relatives à l'essaimage. Ainsi, le gouvernement du Québec rendrait ses offres de soutien aux grandes entreprises conditionnelles à la mise en place de programmes d'essaimage au sein de ces dernières.

Axe 3

**Favoriser la création
d'entreprises
technologiques
innovantes**



« La nouvelle économie se fonde sur un constat : savoir, innovation et savoir-faire sont aujourd'hui les clés de la productivité et donc de la prospérité. Dans la nouvelle économie mondiale du savoir, les pays gagnants sont ceux qui ont fait de l'innovation un pilier de leur productivité et de leur croissance économique. Le rôle de moteur économique du Québec que détient Montréal est lié à la capacité de fonder son développement sur l'innovation et la créativité³¹. »

Importance de l'entrepreneuriat dans l'innovation technologique

La croissance entrepreneuriale et l'innovation technologique sont des phénomènes interreliés. Ainsi, les régions les plus entrepreneuriales sont celles qui détiennent les plus hauts niveaux de technologie. Aux États-Unis, ces régions sont le lieu de 54 % plus d'activités de recherche et développement et accueillent 63 % plus d'entreprises de haute technologie que les régions considérées comme moins entrepreneuriales³².

En fait, les activités de recherche et développement sont importantes pour amorcer l'innovation technologique, mais elles ne constituent pas un critère suffisant de développement économique. Ainsi, des économies comme celles du Japon, de l'Allemagne et de la Suède sont caractérisées par une croissance limitée malgré des dépenses de R&D relativement élevées. Les résultats de la recherche, pour entraîner une croissance économique, doivent être commercialisés par des entrepreneurs. La recherche seule n'est pas une condition suffisante³³.

Pour être en mesure de bien se positionner dans une économie mondiale de plus en plus compétitive, les entreprises des agglomérations urbaines doivent innover et mettre en marché les fruits de cette innovation technologique. Il est généralement reconnu qu'une économie basée sur la technologie requiert les éléments suivants³³ :

- Une culture entrepreneuriale forte;
- Des universités et des laboratoires de recherche publics et privés de classe mondiale;
- Des mécanismes de transfert de la technologie;
- Des travailleurs spécialisés;
- Une qualité de vie enviable;
- Un accès adéquat aux capitaux de risque;

Entreprise technologique innovante : une définition

Nous entendons par « entreprise technologique innovante », une entreprise qui présente une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : un taux de dépenses en R&D élevé par rapport au chiffre d'affaires, des employés qui ont un niveau de scolarité élevé et un secteur d'activité associé à des technologies de pointe³⁴. De plus, cette entreprise doit faire preuve d'innovation sur le plan technologique ou organisationnel. Précisons aussi que l'innovation peut être majeure ou mineure.

Entreprises technologiques innovantes : des facteurs positifs et des contraintes

Facteurs positifs

Montréal bénéficie d'une situation à certains égards très positive pour ce qui est d'un milieu d'innovation apte à encourager la création d'entreprises technologiques. Ainsi, Montréal compte quatre universités et 197 centres de recherche. Plusieurs travailleurs hautement qualifiés s'y trouvent et de nombreuses entreprises des secteurs de haute technologie y sont installées. La qualité de vie à Montréal, qui est fondée sur une vie culturelle riche, la proximité des grands espaces verts, une sécurité personnelle très élevée et un coût de la vie bas, revêt aussi une grande importance dans la capacité de la ville à attirer les créateurs d'entreprises innovantes et les travailleurs dont ces dernières ont besoin.

Montréal fournit 75 % des exportations manufacturières de haute technologie du Québec et 32 % des exportations de haute technologie du Canada. De plus, en 2005, Montréal était la huitième ville en Amérique du Nord pour le nombre d'emplois en aérospatiale, en biopharmaceutique et en technologie de l'information et des communications (TIC). Par ailleurs, bien que le volume d'emplois dans les technologies de pointe ait diminué rapidement partout en Amérique du Nord entre 2003 et 2005, reculant en moyenne de 2,9 % dans les régions métropolitaines les plus importantes, Montréal a réussi à limiter les pertes d'emplois dans ce secteur en enregistrant un léger recul de 0,7 %³⁵.

Les sommes consacrées à la recherche universitaire ont plus que doublé entre 1997 et 2004, Montréal arrivant au premier rang national à cet égard. Environ 70 % des publications scientifiques du Québec sont d'ailleurs réalisées à partir de Montréal qui se classe au deuxième rang pour le nombre d'étudiants universitaires par habitant en Amérique du Nord (la première ville étant Boston)³⁶.

Contraintes

Montréal se démarque donc favorablement pour ce qui est de certains indicateurs de créativité et d'innovation, mais tout n'est pas rose pour autant. En effet, en 2005, moins de 3 % des nouvelles entreprises montréalaises ont profité du potentiel du marché relié à un nouveau produit et une nouvelle technologie³⁷. Pire encore, des résultats de recherche démontrent que les revenus par employé des entreprises technologiques québécoises en démarrage sont d'environ 50 % inférieurs à ceux des entreprises dans le reste du

Canada, ce qui signifie que les entreprises du Québec (dont une forte proportion sont à Montréal) ont de la difficulté à commercialiser leurs produits et services³⁸.

Certaines contraintes empêchent une activité entrepreneuriale innovante de haut calibre :

- Une **insuffisance de capitaux d'amorçage**³⁹ est constatée dans le marché par les spécialistes œuvrant sur le terrain. Le désengagement progressif de l'État envers les fonds d'amorçage est particulièrement problématique. Les gens du terrain nous affirment qu'il y a urgence d'agir en la matière. Le nombre annuel de création d'entreprises développant des technologies de classe mondiale au Québec serait passé de plus de 60 à seulement une dizaine en quelques années⁴⁰.
- Un manque de compétence des entrepreneurs et des organismes de soutien sur le plan de la **validation technico-commerciale** et de la **commercialisation** des technologies freine la création et le succès d'entreprises technologiques innovantes à Montréal. Un sondage effectué auprès des conseillers œuvrant au sein du Réseau canadien des technologies révèle que la commercialisation est le besoin le plus criant des entreprises technologiques⁴¹. Le diagnostic est clair, la commercialisation pose problème, et tout le monde en convient. Malheureusement, les solutions à privilégier ne sont pas formellement déterminées ou ne créent pas l'unanimité.
- Montréal connaîtrait un déficit quant au nombre de **brevets d'invention** délivrés par habitant dans les secteurs de pointe. À ce sujet, Borges, Filion et Simard (2006) ont démontré, dans leur analyse du processus de création de 77 entreprises technologiques au Québec, que seulement 25 % d'entre elles avaient fait enregistrer un brevet. Pourtant, détenir une propriété intellectuelle constitue généralement un facteur de succès important pour une entreprise technologique.
- Les **institutions d'enseignement supérieur**, malgré des investissements importants en recherche, manquent de capitaux pour assurer leur développement à long terme⁴².

Besoins particuliers des entreprises technologiques

Le processus de création d'entreprises technologiques diffère de celui d'entreprises non technologiques. Il est important de déterminer ce qui est différent afin de mieux répondre aux besoins de ces entrepreneurs.

Il a été démontré que la démarche de création d'une entreprise technologique est plus longue et plus difficile que celle des autres entreprises. En effet, l'accès au financement est plus ardu, la gestion financière est plus complexe, l'analyse du marché représente un défi de taille, et la gestion des activités reliées à la technologie (propriété intellectuelle, R&D, commercialisation) demande des aptitudes spécialisées et une aide spécifique de la part des organismes de soutien⁴³.

Les besoins spécifiques des entreprises technologiques s'établissent comme suit⁴⁴ :

- **Besoin de ressources financières** : les entreprises technologiques ont besoin de plus de fonds pour démarrer que les autres entreprises. Par exemple, 13 % d'entre elles ont besoin de plus de 1 million de dollars pour démarrer comparativement à 5,2 % pour les autres entreprises.
- **Besoin d'un appui adapté à leur réalité** qui diffère de celle des autres entreprises, notamment pour ce qui est de l'interdisciplinarité des équipes d'entrepreneurs et du temps requis pour la réalisation du plan d'affaires (la moitié des entrepreneurs technologiques ont besoin de deux fois plus de temps que les autres entrepreneurs pour produire leur plan d'affaires).
- **Besoin de formations particulières** tenant compte d'une situation de complexité accrue en raison de la nature du produit ou du service : analyse de marché, commercialisation, gestion des activités de R&D, protection de la propriété intellectuelle et gestion financière.

Politiques et mesures d'aide à l'innovation

L'environnement comporte des forces et des faiblesses en ce qui a trait à l'innovation, et les entreprises technologiques ont des besoins particuliers. Pour répondre aux défis de la création d'entreprises technologiques, les mesures suivantes sont proposées par les experts⁴⁵ :

- Mise en place d'un réseau en vue d'encourager et d'encadrer les relations entre les entreprises.
- Création d'un bassin de main-d'œuvre spécialisée (attraction et formation).
- Rapprochement des producteurs et des utilisateurs de savoir, c'est-à-dire des universités, collèges et laboratoires privés et publics, d'une part, et des entreprises, d'autre part.
- Mise en place de mesures d'assistance à l'essaiage technologique.
- Soutien des institutions d'enseignement supérieur, notamment par un financement accru.
- Mise en réseau des efforts des intervenants publics et privés venant en aide aux entrepreneurs technologiques.
- Mise en place de procédés efficaces d'orientation des entrepreneurs vers les services de soutien.
- Implantation d'un service de veille pouvant répondre aux besoins d'information des entreprises technologiques.
- Soutien des efforts de commercialisation.
- Élargissement de l'accès au capital de risque, surtout pour les activités d'amorçage.

L'essaiage technologique et l'innovation

L'essaiage technologique constitue un procédé efficace et de plus en plus reconnu de création d'entreprises technologiques. Ainsi, de 1980 à 2000, le nombre annuel d'essaiages de ce type a triplé au Canada⁴⁶.

Dans le présent rapport, nous utilisons la définition suivante de l'essaimage technologique :

« L'essaimage technologique suppose que le créateur a été exposé à des connaissances technologiques généralement acquises dans l'organisation d'origine. Les centres de recherche (universités et laboratoires), tant publics que privés, ou encore les entreprises technologiques sont des milieux propices au transfert de savoir-faire, de technologie ou de connaissances, donnant ainsi naissance à une nouvelle entreprise technologique dite essaïmée. Une forte intensité en R&D, une main-d'œuvre hautement spécialisée et des activités qui génèrent continuellement de nouvelles connaissances distinguent ces organisations *essaïmantes et essaïmées* de celles qui se classent dans l'essaimage classique⁴⁷. »

L'essaimage technologique comporte de multiples avantages. Il participe à la création d'emplois souvent très spécialisés, il favorise une amélioration plus grande et plus rapide des produits et services offerts sur le marché, il encourage la promotion d'une culture entrepreneuriale à l'intérieur des universités, tout en garantissant à ces dernières des retombées économiques, et il dynamise et diversifie le tissu industriel. En somme, il engendre l'innovation⁴⁸.

Cependant, l'avantage premier de l'essaimage technologique est de s'opposer à l'usage abusif de vente de licences. En effet, il permet une conservation du patrimoine scientifique au sein du territoire national et il crée plus de richesse. Les recherches en entrepreneuriat montrent que les retombées économiques de la création d'entreprises technologiques par essaimage sont dix à vingt fois plus élevées que la vente des résultats de la recherche sous forme de licences⁴⁹.

Actions

1 Renforcer les services existants et les adapter aux entreprises technologiques

1.1 Sensibiliser et former le personnel des organismes de soutien aux besoins particuliers des entreprises technologiques tout en favorisant la prise en charge des dossiers les plus complexes par des organismes spécialisés en la matière.

Le démarrage d'une entreprise technologique est souvent plus long et plus difficile que celui des autres entreprises. L'accompagnement doit en tenir compte. Il doit aussi mettre l'accent sur l'analyse du marché et la commercialisation qui constituent des problématiques particulièrement complexes pour ces entreprises.

Les entreprises technologiques à forte croissance sont de plus en plus caractérisées par la présence d'une équipe d'entrepreneurs associés à la fondation de l'entreprise. La complémentarité des membres de l'équipe dirigeante est un élément de succès des entreprises technologiques. Elle doit être encouragée par les organismes de soutien.

Les conseillers œuvrant dans les organismes de soutien doivent être formés à répondre aux exigences en la matière. Ces formations devraient couvrir les aspects suivants :

- Financement par capital de risque
- Analyse financière spécialisée
- Gestion de la propriété intellectuelle
- Expertise en entrepreneuriat

Plus important encore, les organismes de soutien doivent reconnaître leurs limites dans l'accompagnement des entreprises technologiques. Les cas les plus complexes doivent être confiés à des organismes spécialisés en la matière, dont Inno-Centre, le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM) et le Réseau canadien de technologie (RCT), ou traités en partenariat avec ceux-ci. Cette complexité se rencontre surtout sur le plan de la validation technico-commerciale et de la commercialisation, en particulier à l'international.

1.2 Adapter l'offre de formation aux réalités des entrepreneurs technologiques

Il a été démontré que les entrepreneurs technologiques manquent de formation et d'expertise en commercialisation, en gestion financière et en gestion des divers aspects de l'innovation technologique. De plus, dans une grande proportion, ils ne disposent pas des outils d'analyse nécessaires pour évaluer adéquatement le potentiel de marché⁵⁰. Des formations spécialisées et adaptées devraient être offertes dans les domaines suivants : analyse de marché, commercialisation, protection intellectuelle, gestion financière et gestion des activités de R&D. Ces formations peuvent être données par des organismes de soutien et des services spécialisés.

2 Accroître et diversifier les possibilités de financement des entreprises technologiques

Les entreprises technologiques ont besoin de plus de ressources financières que les autres. Malheureusement, il y a actuellement un manque de capitaux d'amorçage sur le marché montréalais. Cette situation s'explique par le fait que les capitaux de risque sont de plus en plus destinés aux entreprises ayant déjà atteint un certain niveau de développement. Cet état de fait est similaire à ce que connaissent d'autres régions du monde, notamment les États-Unis. En effet, selon la *National Venture Capital Association*, les investissements en capital de risque aux États-Unis seraient passés de presque 30 milliards de dollars US par année en 2000 à 5 milliards de dollars US en 2003⁵¹.

Il est urgent d'agir, car le nombre d'entreprises technologiques de calibre international est presque six fois moins élevé aujourd'hui qu'il y a quelques années. L'État québécois se doit de réinvestir dans l'offre publique de fonds d'amorçage pour pallier cette déficience du marché dont les effets se feront cruellement sentir au cours des années à venir.

2.1 Créer un fonds annuel d'amorçage de 20 millions de dollars réservé à la création d'entreprises technologiques au Québec.

Appelé *Fonds des entreprises innovantes du Québec*, ce nouvel outil devrait offrir **jusqu'à 500 000 \$** pour l'amorçage d'une entreprise susceptible de concevoir et de mettre en marché une technologie de classe mondiale. L'objectif est d'aider jusqu'à 40 entreprises par année en finançant leurs activités de validation technique et commerciale pour ainsi mieux les préparer à la recherche de capitaux de risque. Les projets financés devront être très novateurs.

3 Soutenir la pratique de l'essaiage technologique à Montréal

3.1 Rendre les projets d'essaiage technologique admissibles au Fonds des entreprises innovantes du Québec

3.2 Recruter un animateur spécialisé dans la promotion et le soutien de l'essaiage technologique à Montréal

Les objectifs de cet animateur seraient les suivants :

- Promouvoir l'essaiage technologique dans les milieux propices à son éclosion.
- Favoriser les liens entre les universités et les entreprises essaimées (projets de recherche, conférences, publications, etc.)⁵². »
- Conseiller les organismes de soutien de Montréal, notamment en encourageant une offre de service adaptée aux équipes d'entrepreneurs multidisciplinaires, caractéristiques des essaimages technologiques.
- Mettre en place des mesures de soutien à la création d'entreprises dédiées aux jeunes scientifiques québécois.
- Faire de la veille technologique et diffuser les résultats de cette veille, en faisant appel aux ressources existantes. À ce sujet, mentionnons, entre autres, le Réseau de veille sur les pratiques ingénieuses d'innovation qui se spécialise en la matière : www.rqsi.ulaval.ca
- Réaliser un rapport annuel sur la situation de l'essaiage technologique à Montréal.

3.3 Encourager les échanges entre les entreprises et les universités

Un des éléments de base d'une économie fondée sur l'innovation est la présence de lieux de recherche et développement, notamment les universités. Ces dernières sont centrales dans la production et la reproduction du système d'innovation. En effet, elles conduisent des recherches fondamentales et appliquées et constituent une base importante de savoir et de technologies permettant des applications commerciales. Mais il ne faut pas s'arrêter à l'élaboration de nouveaux savoirs technologiques, il faut transformer ces savoirs en produits commercialisables. À titre d'exemple, à lui seul, le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) a engendré la création d'entreprises qui génèrent des retombées économiques gigantesques : 232 milliards de

dollars US en chiffres d'affaires et 1,1 million d'employés⁵³. Par conséquent, il est important de déployer des efforts d'introduction à la culture entrepreneuriale et aux pratiques d'essaiage dans les universités et centres de recherche. Montréal est au premier rang canadien en ce qui a trait à la production de recherches, mais nettement derrière Toronto en ce qui a trait à la commercialisation des résultats de la recherche.

À Montréal, plusieurs mécanismes existent pour favoriser les échanges entre les universités et les entreprises. Ainsi, les centres de liaison et de transferts (CLT), les centres d'entrepreneuriat universitaire (CEU), les sociétés de valorisation, les bureaux de liaison (BLEU), les consortiums et les chaires de recherche font partie des instruments pour favoriser la relation des universités avec leur milieu.

Malgré cela, il importe de trouver de nouveaux mécanismes pour rapprocher les universités et les entreprises, d'autant plus que leurs relations sont souvent caractérisées par de grandes incompréhensions. Il faut les sensibiliser au fait que leurs différences sont plus complémentaires qu'antagonistes.

3.4 Mettre en place un programme adapté aux jeunes scientifiques désireux d'accéder à l'entrepreneuriat

Cette action a été proposée par Paul-Arthur Fortin dans un discours prononcé à l'occasion du Colloque sur l'essaiage technologique, en octobre 2006, à HEC Montréal. Voici, dans les mots de M. Fortin, l'essence de cette proposition. « Dès lors, pourquoi ne pas imaginer, dans le cadre d'une politique de développement de l'entrepreneuriat, une voie d'accès spéciale pour les jeunes scientifiques ou technologues qui souhaitent créer leur propre entreprise ? [...] Sans préjuger d'un programme précis, on peut d'ores et déjà penser à des activités de sensibilisation, d'information et d'animation à tous les niveaux scolaires en matière d'entrepreneuriat, de sciences et de technologies. Déjà, grâce au programme Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, le Québec a fait des pas de géant dans ce domaine au cours des dernières années. Il faut continuer dans cette voie et accentuer davantage les liens entre sciences, technologies et entrepreneuriat. Par la suite, il faudra prévoir des mécanismes de dépistage et de sélection des meilleurs candidats et candidates. Ces personnes, comme c'est sans doute le cas au niveau du sport d'élite, pourraient faire l'objet d'attentions, de *coaching* et d'encadrement particulier de façon à bien les préparer à leur carrière d'entrepreneurs technologiques. Un mentorat spécialisé pourra certainement contribuer à cette tâche. »



Axe 4
**Développer
et consolider
les compétences
entrepreneuriales**

Mise en garde

Ce texte n'abordera pas directement l'offre de formation des institutions d'enseignement, mais le fera indirectement dans la mesure où celles-ci ont des ententes de service avec les organismes montréalais de soutien en entrepreneuriat et les entreprises.

L'entrepreneuriat, une compétence qui s'apprend

- Des caractéristiques personnelles comme la créativité, la confiance en soi, la capacité d'adaptation, l'esprit d'initiative et la débrouillardise sont à la base des aptitudes entrepreneuriales. Certaines personnes, généralement issues de milieux à forte culture entrepreneuriale et marquées par de fortes identités, expriment très jeunes de fortes capacités entrepreneuriales. Mais l'action d'entreprendre est une compétence qui s'apprend, voire une profession⁵⁴. Comme l'écrit Paul-Arthur Fortin : « On devient entrepreneur, d'où l'importance de la formation et de l'apprentissage⁵⁵. »
- La polyvalence de l'entrepreneur est souvent le gage de son succès. Elle fait appel à plusieurs compétences, notamment la connaissance de son secteur d'activité, ses aptitudes en gestion, ses compétences techniques, entre autres dans l'élaboration de son produit, et sa capacité à trouver des solutions innovantes. Pierre-André Julien et Michel Marchesnay décrivent ainsi l'entrepreneur : « Il a trois caractéristiques : il apporte des capitaux, il organise, il innove. [...] Trois compétences en une seule personne : capitaliste, gestionnaire et créateur⁵⁶. »
- Nous sommes à une époque d'apprentissage continu et il importe que tout acteur entrepreneurial se fixe un minimum d'objectifs d'apprentissage à chaque année et puisse continuer à apprendre. Cela permet de demeurer mieux cibler sur des objectifs plus précis à atteindre, ce qui se reflète sur les résultats obtenus.
- Or, plusieurs recherches, au Québec comme ailleurs, montrent que de nombreux entrepreneurs ont une formation et une expérience insuffisantes. Selon Dun and Bradstreet, 90 % des échecs d'entreprise résultent d'une mauvaise gestion causée par un manque de connaissances du marché, des pratiques de marketing, des finances, etc.⁵⁷. Améliorer la formation des entrepreneurs augmenterait les chances de survie de leur entreprise et contribuerait à produire de meilleurs résultats. L'amélioration des compétences influencerait positivement la productivité, la profitabilité et la croissance des ventes, entre autres.
- Lorsqu'ils sont interrogés sur le sujet, les entrepreneurs québécois estiment que les formations qui leur seraient les plus utiles sont les suivantes : création d'entreprise,

gestion générale, gestion financière et comptabilité, marketing et ventes, gestion des ressources humaines⁵⁹.

- Enrichir les compétences des entrepreneurs, c'est aussi répandre la culture entrepreneuriale dans le milieu, ainsi que l'exprime l'OCDE :

« Il est désormais admis que l'éducation et la formation constituent les seuls moyens vraiment efficaces d'atteindre l'objectif consistant à développer l'esprit d'entreprise au sein de nos sociétés. Toutes deux peuvent influencer considérablement sur les performances des entrepreneurs (Charney et Libecap, 2000); en outre, elles sont censées avoir un impact à plus long terme sur l'esprit d'entreprise et le comportement des entrepreneurs, ce qui est fondamental pour obtenir une population et une société entrepreneuriales⁶⁰. »

Constats généraux sur l'offre de service de soutien en entrepreneuriat et aux entreprises dans la région montréalaise

Les entrepreneurs montréalais ont accès à des services de soutien qui leur offrent de la formation sous plusieurs formes, dont les plus courantes sont les suivantes :

- Une formation de base de longue durée, consistant surtout en un programme de cours donnés en modules échelonnés sur plusieurs semaines, s'adresse principalement à une clientèle en prédémarrage ou en démarrage (les classes regroupent une vingtaine de personnes). Le programme *Le lancement d'une entreprise* en est le meilleur exemple. Son contenu est établi en fonction de la conception et de la mise en route de l'entreprise par la réalisation d'un plan d'affaires. L'enchaînement des formations s'adapte à chaque groupe de participants, à ses caractéristiques et à ses besoins. La responsabilité du programme est partagée entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), qui voit à son élaboration, et les établissements d'enseignement, qui en assurent l'application et l'évaluation. Il est offert en partenariat avec des organismes voués au développement de l'entrepreneuriat.
- Une **formation de courte durée**, regroupant entre une dizaine et une trentaine de participants, se donne en deux ou trois heures. Elle présente un contenu général sur l'entrepreneuriat ou un contenu thématique, comme la tenue de livre, la vente, la planification stratégique ou le prix de revient. Selon les organismes, on parle d'ateliers de formation, de séances, de formation sur mesure, de formation à la carte, etc.
- Des **déjeuners-conférences ou des activités-conférences** combinent information, formation et réseautage. La formation est soit dispensée à l'interne par les conseillers

des organisations ou des spécialistes ou des consultants invités par elles, soit donnée à l'extérieur en collaboration avec d'autres partenaires, principalement les Services d'aide aux jeunes entreprises (SAJE) et les commissions scolaires, dont le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la CSDM et de la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. Elle peut s'adresser à une clientèle générale ou cibler des catégories d'entrepreneurs. Elle peut aussi faire appel au secteur privé ou à des organisations spécialisées, par exemple la Compagnie F et les chambres de commerce de Montréal. On exige parfois des frais d'inscription.

Des partenaires gouvernementaux peuvent également être mis à contribution, entre autres Emploi Québec, Revenu Québec ou le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

Un portrait en changement, comportant des nuances et de nouvelles tendances

Depuis l'implantation des CLD à Montréal en 1999, l'offre de formation aux entrepreneurs en devenir ou déjà en activité s'est diversifiée et spécialisée, tant à l'égard des clientèles visées que du mode de livraison, du financement ou du partenariat que la démarche implique. L'évolution du financement des activités de formation par les partenaires publics a eu une influence sur ces changements. Le développement des services aux entreprises d'Emploi Québec y a notamment contribué, principalement en ce qui a trait à la formation en gestion des ressources humaines. Il faut également souligner que le financement d'organismes comme les CLD ne s'est pas accru et a même diminué. Offrir des services de formation à l'interne peut aujourd'hui se révéler plus difficile qu'autrefois, surtout si le nombre d'inscriptions est limité.

Avec l'évolution de l'offre de formation, particulièrement pour accompagner le prédémarrage et le démarrage, est aussi apparue une préoccupation grandissante à l'égard du chevauchement des services dans la formation générale des entrepreneurs. Plusieurs CLD ont ainsi orienté une part de plus en plus grande de leur clientèle vers d'autres ressources du milieu, y compris dans certains cas le secteur privé. D'autres ont opté pour une collaboration afin d'offrir une formation conjointement. Ainsi, les CLD de Lachine, de LaSalle, de Verdun et du RESO, en collaboration avec Emploi Québec, offrent à un groupe d'entrepreneurs des ateliers de formation et des séances d'accompagnement (*coaching*) pour améliorer leur croissance et leur rentabilité.

Les formations sont également devenues plus spécifiques, moins générales qu'auparavant. Les organismes connaissent de mieux en mieux leurs clientèles et leurs besoins; plusieurs ont réalisé des sondages ou dressé le bilan de leurs activités de formation pour orienter leurs actions dans ce domaine. L'approche client s'est imposée afin d'adapter la formation aux besoins et aux profils des clients.

En définitive, le marché de la formation destinée aux entrepreneurs a poursuivi son déploiement ces dernières années à Montréal. Les exemples suivants en témoignent. Techno Compétences est devenu très actif dans le domaine des TIC, notamment grâce à ses formations en ligne et à ses webdiffusions. La Chambre de commerce du Montréal

métropolitain a poursuivi le développement de son programme de conférences ajoutant récemment une initiation à la préparation d'un plan d'affaires internationales. L'Institut de formation pour les gens d'affaires est devenu, en 2005, le Centre d'entrepreneuriat féminin du Québec. La Compagnie F a élaboré ses programmes, y ajoutant notamment l'accompagnement de sociétés bilingues et celui d'entreprises vouées à la relève artistique.

La complémentarité des services et l'approche par compétences

L'essor des compétences entrepreneuriales doit s'adapter au cycle de vie de l'entreprise. Les compétences requises ne sont pas les mêmes pour concevoir et démarrer une entreprise que pour assurer à l'entrepreneur la survie, la rentabilité et la croissance de sa société⁶¹. La sensibilisation à l'esprit d'entreprise, aux occasions d'affaires, aux défis et aux attitudes de l'entrepreneuriat ou les modules du programme *Le lancement d'une entreprise* conviennent au moment du prédémarrage et du démarrage de l'entreprise. Cependant, ainsi que l'ont exprimé des participants à cette formation de base⁶², il faut aussi offrir un accompagnement à l'entrepreneur durant ses premières années d'exploitation afin d'appuyer la survie et le renforcement de son entreprise ainsi que sa croissance et son expansion. Les compétences acquises doivent être mises à jour et évoluer avec la vie de l'entreprise. Elles toucheront alors d'autres aspects : gestion de la trésorerie, techniques de vente, tenue de livre, affaires électroniques, etc. En somme, après avoir bien maîtrisé les compétences entrepreneuriales, le créateur d'entreprise devra apprendre à maîtriser des compétences de manager, puis celles de stratège.

De plus en plus d'intervenants évoquent la nécessité d'une complémentarité entre les activités de formation, du démarrage jusqu'à l'expansion, et même jusqu'à la transmission de l'entreprise. D'un point de vue formel, on évoque le recours accru à l'approche par compétences, c'est-à-dire à un ensemble cohérent et organisé de compétences que l'entrepreneur doit acquérir en fonction de l'évolution de ses besoins tout au long du cycle de vie de son entreprise. Le programme *Le lancement d'une entreprise* est conçu selon cette approche⁶³. Le Centre d'entrepreneuriat féminin du Québec (CEFQ) a aussi établi ses programmes de formation sur une base semblable. Le SAJE Montréal Métro a déjà exprimé l'idée de rédiger une charte des compétences entrepreneuriales.

Notons enfin que des chercheurs américains (Lichtenstein et Lyons) ont même élaboré un système de développement de l'entrepreneuriat entièrement basé sur l'acquisition de compétences, et ils ont pu l'appliquer dans certains États⁶⁴.

Des obstacles à franchir

Les changements que l'on constate dans l'offre de formation des organismes montréalais de soutien ont également fait ressortir certaines difficultés :

- Le désir de s'adresser à une clientèle ciblée ou celui de diversifier la formation offerte a soulevé la question du recrutement des participants. On veut attirer les entrepreneurs en activité, mais après leur deuxième ou

troisième année, ils deviennent plus difficiles à joindre qu'au début du processus. De plus, à l'échelle locale, le bassin de clients pour des ateliers spécifiques peut se révéler insuffisant. Les partenaires publics qu'on veut associer au financement de la formation ont à cet égard des exigences, notamment quant au volume de la clientèle. Il faudra, dans certains cas, offrir la formation en collaboration avec les organismes des territoires voisins, donc travailler en réseau. Pour demeurer attrayantes, ces formations doivent demeurer très appliquées et être le plus souvent données par des praticiens qui ont de l'expérience entrepreneuriale.

- Laisser de plus en plus la formation générale, comme celle sur le lancement d'une entreprise, à des organismes externes va de pair, dans certains organismes, avec le désir d'offrir une formation pointue, adaptée aux besoins concrets des entrepreneurs en activité. C'est le cas, entre autres, des ateliers spécialisés sur les fonctions de l'entreprise, mais cela pourrait aussi nécessiter de nouvelles façons de faire, qui peuvent aller jusqu'aux études de cas ou à l'apprentissage entre pairs.
- L'accompagnement lié à la formation peut également poser problème. Plusieurs organismes de soutien ont perçu ce que le sondage mené en 2006 auprès de leur clientèle⁶⁵ a révélé, à savoir de nombreux entrepreneurs voudraient avoir accès non seulement à la formation, mais également à des accompagnateurs (*coachs*), à des mentors, à des parrains, à des conseillers experts dans leur domaine, et recevoir un accompagnement personnalisé. Nous reviendrons sur ce point dans la section du rapport consacrée au mentorat et à l'engagement du milieu.

Actions

1. Rédiger une charte des compétences entrepreneuriales

Il importe qu'il existe à Montréal un moyen de définir les besoins de formation des entrepreneurs. Il importe que ces besoins puissent être communiqués aux institutions et organismes de formation afin que des formations puissent être élaborées ou réajustées. La charte des compétences constituerait un outil de référence, tant pour les entrepreneurs que pour les organismes de soutien et de formation à l'entrepreneuriat. Ses objectifs seraient :

- d'aider à diagnostiquer et à qualifier adéquatement les besoins de formation des entrepreneurs;
- d'appuyer la validation des compétences transmises et reçues;
- de valider et d'assurer le suivi des résultats des formations offertes aux entrepreneurs.

Cet outil servirait de référence aux organismes pour choisir les compétences sur lesquelles ils doivent insister auprès des entrepreneurs le long du parcours entrepreneurial. Il pourrait fournir aux entrepreneurs, en collaboration avec les conseillers des organismes, un outil d'autodiagnostic afin que ces derniers puissent déterminer eux-mêmes leurs besoins, leurs forces et leurs faiblesses.

La charte devrait distinguer le « savoir être entrepreneurial », lié d'abord à des qualités individuelles et à des aptitudes entrepreneuriales, du « savoir-faire entrepreneurial », associé surtout à des compétences techniques, comme celles nécessaires à la production, au management et à la connaissance du secteur d'activité. Un groupe de travail, formé d'experts en entrepreneuriat, de conseillers en formation issus d'organismes du terrain et d'entrepreneurs, pourrait l'élaborer.

2. Produire un outil de référence et d'évaluation des formations et des besoins de formation

Cet outil pourrait s'intégrer à la charte des compétences entrepreneuriales, si elle voyait le jour, mais on pourrait aussi le produire indépendamment. L'objectif de ce projet serait de fournir aux organismes de soutien un guide et un répertoire de formateurs pour appuyer les activités reliées au développement des compétences entrepreneuriales.

3. Élaborer des projets pilotes de formation en réseau qui utilisent le mieux possible les ressources existantes

Un projet pilote de ce type réunirait des conseillers travaillant pour des organismes basés sur des territoires voisins ou des organismes axés sur des clientèles particulières et ayant des expertises différentes, par exemple en financement, en marketing ou en production. On pourrait y offrir conjointement, à un ou plusieurs groupes de 10 à 15 entrepreneurs, un ensemble organisé de formations de courte durée. Ces formations seraient adaptées aux caractéristiques et aux besoins d'entrepreneurs recrutés selon des caractéristiques communes : secteur d'activité, origine immigrante, entreprise en croissance de plus de trois ans d'activité, etc. Les territoires visés par le recrutement varieraient selon la demande.

Les conseillers partageraient les outils de formation utilisés. On procéderait localement à un diagnostic des besoins au moment du recrutement, et les organisations conviendraient entre elles du partage des coûts de production et des locaux, en optimisant l'utilisation de leurs propres ressources et en considérant un éventuel financement externe.

À l'intérieur de la même initiative, les organismes concernés pourraient produire des prospectus sur les formations offertes et réaliser une campagne de sensibilisation des entrepreneurs aux avantages du développement de leurs compétences. Ils pourraient aussi produire des guides de formation dont pourraient se servir les formateurs. Des ateliers communs de perfectionnement des conseillers en formation pourraient aussi être organisés.

L'une des fonctions complémentaires de ces projets pilotes de formation serait de partager l'expertise des conseillers des organismes de soutien ayant des mandats d'information et de formation. En somme, il est souhaitable de renforcer la complémentarité entre les offres de formation.

Axe 5

**Améliorer
les pratiques
d'accompagnement
et l'accessibilité
au financement**



« Où se procurer des capitaux est l'unique grand sujet de préoccupation des entrepreneurs en puissance⁶⁶. »

Mise en garde

Le présent document n'aborde pas la question du financement des entreprises de façon exhaustive, mais traite surtout de son accessibilité et de sa disponibilité à Montréal. Nous présentons quelques considérations générales, puis le compte rendu d'une enquête interrogeant les clients ainsi que les conseillers en financement d'organismes montréalais de soutien aux entrepreneurs.

Le financement, la difficulté d'accès et l'insuffisance : perceptions des entrepreneurs canadiens

L'accès au financement peut être problématique pour plusieurs raisons : risque associé à la nouveauté de l'entreprise, manque d'actifs tangibles à donner en garantie, secteur d'activité à risque élevé, petite taille et faible notoriété de l'entreprise, peu d'années d'expérience de certains entrepreneurs (surtout dans le cas des jeunes) et autres.

Les entrepreneurs évoquent souvent les difficultés reliées à l'obtention du financement. Celles-ci peuvent survenir au moment de la création de l'entreprise, mais aussi au cours des étapes subséquentes de croissance. Le tableau qui suit présente la perception des propriétaires de PME canadiennes en ce qui a trait au financement de leur entreprise. La proportion de propriétaires d'entreprise qui estiment que le financement est insuffisant ou difficile d'accès est présentée selon le sexe, l'âge, l'appartenance à une minorité visible et selon que l'entreprise exporte ou non.

Tableau 1 : Propriétaires d'entreprise au Canada percevant l'insuffisance du financement ou sa difficulté d'accès comme un obstacle à la croissance de leur entreprise⁶⁷.

		Proportion
Selon le sexe		
- Femmes	Insuffisance	22 %
- Hommes	Insuffisance	27 %
Selon l'âge des entrepreneurs		
- Moins de 35 ans	Difficulté d'accès	39 %
- 35 ans et plus	Difficulté d'accès	23 %
Selon l'appartenance :		
- À une minorité visible	Insuffisance	30 %
- À une autre PME	Insuffisance	32 %
Selon l'activité de l'entreprise :		
- PME exportatrice	Difficulté d'accès	36 %
- PME qui n'exporte pas (obstacles à l'intérieur de l'entreprise)	Difficulté d'accès	32 %

Les difficultés du financement : enquête québécoise

La chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier de HEC Montréal a effectué en 2004-2005 une recherche auprès de quelque 200 entrepreneurs répartis sur l'ensemble du territoire québécois⁶⁸. D'après cette étude, le financement constitue un obstacle important pour près de la moitié des entrepreneurs interrogés. Les problèmes reliés à l'obtention du financement sont présents à toutes les étapes de la création de l'entreprise, de la mise en œuvre de l'idée d'affaires jusqu'à la croissance de l'exploitation. Les rondes additionnelles de financement pour investir dans la croissance de l'entreprise sont particulièrement ardues. C'est là une des raisons qui peut expliquer pourquoi depuis une dizaine d'années les entreprises technologiques créées à Toronto ont une croissance plus rapide que celles créées à Montréal. Cela s'explique essentiellement par le fait qu'elles ont accès plus facilement à du capital.

L'utilisation de fonds personnels ou provenant de la famille et des amis est l'une des solutions utilisées par les entrepreneurs pour faire face à cette situation. Notons que l'utilisation des investissements informels n'est pas une tare en soi puisque ces sources de financement sont à l'origine de la création d'une majorité d'entreprises partout dans le monde. Ainsi, il est évalué que, dans les pays (une trentaine) couverts par les statistiques du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), pour chaque entreprise démarrée grâce à du capital de risque, plus de 10 000 autres le sont à l'aide de capital informel⁶⁹. Universellement, plus de 80 % des PME sont démarrées essentiellement par du capital venant de la famille et d'amis.

L'argument des lacunes du marché⁷⁰

Des programmes publics de soutien financier aux entreprises existent dans la plupart des pays de l'OCDE. L'argument principal pour justifier ce soutien public découle des lacunes observées dans le marché. Plusieurs observateurs constatent qu'il y a suffisamment de capitaux disponibles pour les entrepreneurs, mais que ces derniers n'y ont pas tous accès, particulièrement au moment du démarrage, non plus qu'en deuxième ronde de financement. Plusieurs raisons pourraient expliquer ces difficultés, dont les suivantes.

- Les prêts d'un faible montant, dont ont souvent besoin les petites entreprises, entraînent des frais de transaction trop élevés par rapport aux bénéfices attendus par les établissements de financement traditionnels et les capital-risqueurs.

- Des doutes subsistent quant aux capacités des nouvelles et petites entreprises à sécuriser le financement de la dette contractée.
- Les petites entreprises sont perçues comme particulièrement à risque parce qu'effectivement leur taux de faillite et/ou de non remboursement de dettes est élevé.
- Les nouvelles entreprises éprouvent souvent des difficultés à satisfaire les exigences de garantie des établissements de financement; leur capacité à générer des profits suffisants pour assurer le remboursement de la dette soulève souvent des doutes; l'absence d'antécédents de l'entrepreneur ne permet pas toujours d'établir des relations de confiance avec les investisseurs et les institutions prêteuses.
- Les entreprises vivant leurs premières années d'activité et celles du domaine de la haute technologie sont perçues comme plus risquées que les autres par les institutions financières parce que leur viabilité commerciale est particulièrement difficile à établir.
- La faiblesse des revenus et de l'actif et les antécédents bancaires des personnes à faible revenu diminuent leurs possibilités d'obtenir du financement.

Mesures de soutien financier : utilisation des services et perceptions de la clientèle d'organismes montréalais

L'enquête Aramis, réalisée en 2006 dans le contexte du *Projet Entrepreneuriat Montréal*, dresse un portrait des sources de financement de la clientèle d'une vingtaine d'organismes montréalais de soutien aux entreprises. Cette enquête montre que les répondants ont obtenu du financement provenant de plusieurs intermédiaires présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Sources de financement des clients des organismes de soutien à Montréal⁷¹

Sources de financement	Proportion de répondants
Soutien au travail autonome (STA)	52 %
Subventions au démarrage pour les jeunes entrepreneurs (JP)	22 %
Institutions financières	21 %
Bourses de la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse	13 %
Soutien financier de ministères ou d'organismes gouvernementaux	12 %
Concours en entrepreneuriat	10 %
Fonds local d'investissement (FLI) des CLD	6 %
La famille et l'entourage	6 %
Les anges financiers	1 %
Aucun soutien financier	22 %

Notons que la clientèle des Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) est bien représentée dans ce sondage. Il n'est donc pas surprenant qu'une forte proportion de cette clientèle ait reçu un soutien de la mesure Soutien au travail autonome (STA).

Par ailleurs, au moment du prédémarrage, 29 % des répondants au sondage de 2006 déclarent avoir reçu des services d'aide pour la recherche de financement. Toutefois, ces mêmes services sont aussi ceux à l'égard desquels les répondants éprouvent le plus faible degré de satisfaction sur une dizaine de services évalués.

Après le démarrage, selon le même sondage, l'aide à la recherche de financement vient au septième rang des services reçus par les répondants, avec 14 % des entrepreneurs, mais c'est aussi le service qui reçoit le plus faible degré de satisfaction, ex æquo avec l'achat ou le transfert d'entreprise.

Il convient de demeurer très prudent dans l'interprétation de ces dernières observations. Il peut y avoir confusion chez les entrepreneurs entre le service reçu, soit l'aide à la recherche de financement, et le résultat de ce service, soit l'obtention ou non de financement. L'aide à monter son dossier ne garantit pas qu'on obtiendra du financement par la suite. Les rôles des divers organismes pourraient ici prêter à discussion. Ceux qui aident les entrepreneurs à préparer leur dossier de demande de financement ne sont pas toujours les mêmes qui les aident à chercher du financement par la suite et ces derniers ne sont généralement pas ceux qui accordent le financement. En effet, nous pouvons observer plusieurs types de services dans l'aide à la préparation aux demandes de financement, dans l'aide à la recherche de financement puis à l'octroi de financement. Les relations entre les SAJE et les CLD sont ici évidemment soulevées : le caractère délicat de ces relations en matière de financement découle d'un partage des rôles dont il faudrait préciser la définition avec toutes les nuances nécessaires. L'éventuel réseau regroupant les services de soutien montréalais devrait permettre d'harmoniser et de mieux coordonner ces rapports.

Dans tous les cas, il importerait non seulement de préparer le mieux possible les entrepreneurs à avoir accès au financement, mais aussi de faire en sorte que la décision de financement tienne compte des politiques locales d'investissement et des besoins de financement de l'entrepreneur eu égard à la qualité de son dossier, plutôt qu'à l'emplacement de son entreprise.

Qu'en pensent les conseillers en financement des organismes montréalais de soutien ?

Un groupe de discussion a réuni, en juin 2006, 12 conseillers en financement œuvrant au sein d'organismes montréalais de soutien à l'entrepreneuriat. Nous vous présentons le sommaire de leur réflexion et de leurs recommandations en ce qui a trait au financement d'entreprises à Montréal⁷².

Accès et disponibilité du financement

Selon les conseillers interrogés, il ne manque pas de fonds à Montréal pour la création d'entreprises. La disponibilité est très bonne, c'est l'accessibilité qui fluctue selon les projets. Notons que cette vision de la réalité diffère de ce que plusieurs entrepreneurs vivent. Mentionnons aussi que

certaines types de projets connaissent des problèmes de disponibilité de financement, dont les entreprises technologiques innovantes.

L'accessibilité des fonds dépend surtout :

- de la qualité des dossiers⁷³ ;
- de la qualité des entrepreneurs;
- de l'étape de création à laquelle est rendue l'entreprise (prédémarrage, démarrage, croissance);
- de la qualité de l'accompagnement;
- des attentes des bailleurs de fonds, notamment quant au degré de risque.

Les raisons des difficultés de financement que rencontrent les entrepreneurs découlent notamment des éléments suivants :

- Un risque trop élevé, car l'entreprise est en démarrage;
- Un entrepreneur qui manque de capitaux propres;
- Un dossier mal monté;
- Un entrepreneur mal préparé.

Les solutions proposées par les conseillers pour améliorer la situation du financement des entrepreneurs montréalais sont les suivantes :

- Mieux préparer les entrepreneurs à la recherche de financement afin qu'ils répondent de façon adéquate aux demandes des prêteurs (accompagnement, formation, information sur les normes de financement, politiques d'investissement).
- Aider les entrepreneurs à étendre leurs réseaux d'affaires, inscrire davantage d'organismes comme les CLD dans ces mêmes réseaux et multiplier les contacts avec les institutions financières.
- Faire mieux connaître la nature des outils de financement offerts par les CLD, établir des objectifs de rendement pour le Fonds local d'investissement (FLI) (crédibilité) et réduire les temps d'approbation.
- Améliorer la visibilité des fonds.

Besoins et clientèle

Selon les conseillers consultés, certaines clientèles présentent des besoins particuliers, mais il ne serait pas utile de créer de nouveaux fonds de financement les ciblant formellement. Une réponse adaptée aux besoins de la clientèle en matière de financement doit plutôt s'élaborer selon les modalités suivantes :

- Il faut davantage tenir compte des caractéristiques des secteurs d'affaires et des territoires. Les fonds doivent demeurer souples et ouverts aux occasions d'affaires porteuses.
- Il faut établir un plan d'action en matière de financement et le faire connaître, cibler les ressources et créer des alliances stratégiques.

- Il y a certes des besoins différents selon que l'entreprise est en démarrage ou en croissance, mais il faut faire attention de ne pas trop cibler ou trop diversifier le portefeuille. Il faut tenir compte des compétences des gestionnaires si on diversifie le portefeuille.
- Il existe une demande pour des fonds spécialisés répondant à certains besoins spécifiques non couverts actuellement par le marché.

Gestion des fonds

Les conseillers suggèrent une gestion plus rigoureuse, mais en même temps plus flexible des fonds de financement. La réalité de chacun des territoires doit aussi être respectée.

- Il faut tenir compte des particularités des territoires dans le type de financement que l'on accorde.
- Il faut savoir prendre des risques, mais aussi apprendre à bien les gérer : assurer une gestion responsable et crédible des fonds, bien évaluer les risques et le dossier, en particulier les effets de levier qu'on peut tirer du financement⁷⁴, la responsabilité du remboursement, la qualité de l'entrepreneur et son expérience, etc.
- Le taux de succès des entreprises démarrées est intimement lié à la qualité de l'accompagnement après le financement. Soutenir l'entrepreneur et son entreprise augmente les chances de survie et de succès de l'entreprise.
- La syndication des institutions financières et d'autres organismes qui traitent les dossiers se révèle une avenue intéressante pour partager les risques, tout en favorisant le travail en réseau.

En définitive...

Il serait surtout préférable :

- d'établir des règles fermes de qualité du financement, de conclure une entente entre les CLD sur le sujet et surtout de suivre les règles qu'on se donne et de respecter un code d'éthique sur les normes de financement entre investisseurs;
- d'être cohérent dans la gestion des fonds;
- d'accroître le travail en réseau : de se parler, de se reconnaître entre partenaires et d'utiliser au mieux les forces de chacun. Il faut collaborer entre intervenants et améliorer la définition du rôle des uns et des autres en fonction du respect des compétences de chacun;
- D'échanger sur les meilleures pratiques.

Actions

1. Promouvoir et offrir conjointement des outils financiers

Les services de soutien devraient accorder une visibilité optimale aux outils financiers offerts. La promotion de ces derniers devrait se faire en commun. Auparavant, il faudra

réaliser une présentation harmonisée des objectifs de rendement et des critères de chacun. Cet effort de promotion devrait se faire dans une perspective de participation à un futur réseau des organismes de soutien.

2. Élargir la participation des organismes de soutien dans les réseaux de financement

Il faudrait créer encore plus de ponts entre les services de soutien et les autres acteurs du financement (capital de risque, institutions financières, investisseurs institutionnels et privés). Les efforts de réseautage devraient être accrus. L'objectif serait de se connaître et de se faire connaître pour favoriser les montages financiers. Ces efforts de maillage pourraient aussi se traduire par une accélération des démarches de recherche de financement des entrepreneurs.

De multiples activités de rencontre existent déjà. À titre d'exemple, mentionnons la Soirée des anges financiers, organisée chaque année par la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse (FMMJ) et la Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM). L'important serait d'augmenter le degré de participation des conseillers des services de soutien à ces occasions de réseautage.

3. Favoriser la syndication des fonds des services de soutien avec le secteur privé

La syndication des fonds des services de soutien avec le secteur privé serait facilitée par un renforcement de la crédibilité des fonds publics disponibles. Il est nécessaire que les fonds offerts présentent des objectifs et des cibles clairs, qu'ils aient des règles de qualité et de transparence quant à la décision de financer et qu'ils soient caractérisés par une gestion responsable.

4. Consolider l'accompagnement des entrepreneurs

Il faut réaliser une évaluation plus poussée des besoins de financement et favoriser une meilleure qualité des plans d'affaires. Ces derniers doivent inclure des études de marchés beaucoup mieux articulées et qui impliquent un minimum de rencontres avec des clients potentiels. Le meilleur prédicteur de succès en affaires demeure l'expérience et la connaissance du secteur. Il importe que les conseillers insistent auprès des créateurs d'entreprises pour que ces derniers se familiarisent mieux avec les marchés des secteurs dans lesquels ils se lancent. Nous avons plus de 50 % des entreprises créées au Québec dans un contexte d'encadrement par des CLD, qui réalisent des plans d'affaires qui ne présentent pas une étude de marché faite en bonne et due forme⁷⁵. Cela pose inévitablement des difficultés auprès des bailleurs de fonds potentiels par la suite.

Par ailleurs, plusieurs recherches réalisées à la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal sur la création d'entreprises ont montré que l'information véhiculée au Québec quant au temps requis pour qu'une nouvelle entreprise devienne rentable couvre généralement des périodes beaucoup plus courtes que ce qu'est la réalité. Il faut entre 12 et 16 mois avant que la majorité des

nouvelles entreprises atteignent le seuil de rentabilité et puissent payer un salaire à leur créateur. Dans le cas des entreprises technologiques, le temps requis pour que la majorité des entreprises devienne rentable varie de 24 à 36 mois. Ce temps est généralement plus long chez les jeunes et chez ceux qui ont moins d'expérience du monde des affaires. La plupart des PME qui rencontrent des difficultés ne font pas faillite mais finissent par fermer parce qu'on n'avait pas eu cette information et qu'on ne s'était pas préparé à passer au travers d'une période aussi longue sans ou avec peu de revenus. Il importe que ce type d'information soit mieux véhiculé dans le cadre de la planification du financement et que les agents d'aide à la création d'entreprises reçoivent périodiquement des formations à ce sujet.

En définitive, il est nécessaire de consolider l'accompagnement des entrepreneurs avant et après l'obtention du financement. Un suivi serré en cas de retards de paiement, notamment dans les fonds d'investissement locaux, serait aussi de mise. Enfin, l'aide à la recherche de refinancement et le soutien en cas de nécessité de redressement devraient être des priorités.



Axe 6
**Accroître et
renforcer
les réseaux
d'affaires**

Contexte

L'environnement d'affaires des entrepreneurs subit des changements continus et est marqué par une économie de plus en plus basée sur le savoir, la mondialisation des marchés et une compétitivité grandissante. Ce contexte oblige l'entrepreneur à maîtriser des compétences de pointe, notamment sur le plan de la gestion des innovations et de la veille commerciale. Ses rapports avec l'environnement deviennent très complexes. Il doit participer à des réseaux d'affaires étendus, notamment pour optimiser ses approvisionnements, sous-traiter certaines activités et étendre son marché. L'intensité et la qualité de ses échanges d'information avec divers partenaires présentent une importance croissante pour son succès. Les transferts entre entreprises ont accru leur caractère stratégique et requièrent de plus en plus d'intermédiaires. L'entrepreneur isolé du passé a fait place à l'entrepreneur en lien avec ses semblables dans des réseaux d'affaires qui lui facilitent l'accès aux ressources dont il a besoin.

Le réseau d'affaires : de quoi s'agit-il ?

Le réseau d'affaires réfère à un groupe d'entrepreneurs, généralement en nombre restreint, ayant des objectifs d'affaires formels, parfois contractuels, en vue de gains mutuels probables. Les membres du réseau se choisissent mutuellement et s'entendent explicitement pour coopérer en fonction de buts communs dont l'atteinte est facilitée par la synergie des participants. Le réseau d'affaires peut ou non entraîner avec le temps des transactions d'affaires : sous-traitance, coentreprise, achats groupés, alliances, etc.⁷⁶.

Des bénéfices pour les entrepreneurs et pour leur communauté

Plusieurs études et de nombreuses expériences de réseaux d'affaires au Canada, aux États-Unis et en Europe, à l'échelle de villes, de métropoles, de régions ou de pays, tendent à démontrer que des bénéfices réels sont associés à l'existence des réseaux d'affaires, dans la mesure où ces derniers sont dynamiques et novateurs et répondent aux besoins des entreprises qui en font partie⁷⁷.

Pour les entrepreneurs, un réseau d'affaires⁷⁸ offre les avantages suivants :

- il crée un espace de confiance propice aux échanges d'information et aux transferts d'expertise entre entrepreneurs ayant des ressources et des compétences différentes;

- il constitue un moyen efficace de soutenir l'apprentissage entre pairs;
- il suscite des transactions d'affaires (achats groupés d'intrants, accès à une capacité de production supplémentaire, regroupement pour l'exportation, etc.);
- il soutient les entrepreneurs dans l'accroissement de leur capital social;
- il contribue à réduire le degré d'incertitude face à un environnement d'affaires de plus en plus complexe où les changements rapides nécessitent des transferts d'information tout aussi rapides, particulièrement pour les nouveaux entrepreneurs et les gazelles;
- il stimule les capacités d'adaptation des dirigeants, leur créativité et leur compétitivité;
- il augmente la confiance en soi et la résilience;
- il stimule les entrepreneurs à identifier des occasions d'affaires;
- il améliore l'accès aux ressources, notamment techniques, financières, humaines et technologiques.

Par ailleurs, une région tire profit de la présence des réseaux d'affaires⁷⁹ pour plusieurs raisons :

- ils entraînent une augmentation de l'activité entrepreneuriale;
- ils contribuent à renforcer les changements culturels en réponse à l'évolution de l'environnement économique. En ce sens, ils constituent un élément important du développement d'une culture entrepreneuriale forte;
- ils constituent des véhicules d'innovation au sein des communautés d'affaires;
- ils augmentent le nombre d'acteurs qui véhiculent des valeurs de progrès dans un tissu social régional;
- ils ont un effet d'entraînement pour motiver les jeunes à s'impliquer dans leur milieu, à faire des choix de carrière entrepreneuriaux et à jouer des rôles de leadership dans leur milieu;
- ils figurent parmi les facteurs favorables à un accroissement de la compétitivité et à la croissance d'une région.

L'innovation et les réseaux d'affaires dans la métropole

L'innovation et les réseaux d'affaires sont à la base même du déploiement des grappes industrielles associées à la stratégie de développement économique de la métropole montréalaise. À ce sujet, une étude menée auprès d'entreprises montréalaises des secteurs de la biopharmaceutique,

des télécommunications et de l'aéronautique a montré que « l'accès aux réseaux d'information et les interactions personnelles sont des facteurs clés lorsqu'une entreprise décide de mettre au point des innovations⁸⁰ ».

Pour des réseaux d'affaires réussis

Les réseaux d'affaires sont particulièrement utiles aux entrepreneurs⁸¹ :

- s'ils sont composés de petits groupes d'entrepreneurs ayant eux-mêmes démarré leur réseau et qu'ils sont animés par un leader bien connu dans le milieu et servant de catalyseur;
- s'ils sont fondés sur la confiance entre les participants. Cette confiance doit être soutenue par des normes claires et applicables à tous les membres;
- s'ils sont centrés sur des objectifs précis (*task-oriented*), des buts compatibles ou complémentaires (par exemple, des réseaux thématiques, des réseaux d'entreprises technologiques d'un même secteur d'activité);
- s'ils prévoient des activités précises où chacun sait à quoi s'attendre et ce qui est attendu de chacun;
- s'ils ont des critères de recrutement rigoureux qui permettent d'établir des groupes composés de personnes aux domaines d'expertises complémentaires;
- si les avantages que peuvent en tirer les entrepreneurs sont établis et présentés de façon claire.

Actions

1. Organiser des activités de sensibilisation et de promotion afin de familiariser les entrepreneurs aux avantages des réseaux d'affaires

Les organismes de soutien à l'entrepreneuriat doivent sensibiliser leurs membres et leurs clients aux avantages des réseaux et s'efforcer de mieux promouvoir les réseaux existants, tels les Chambre de commerce, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), le Groupement des chefs d'entreprises du Québec, le Réseau des femmes d'affaires (RFA), et autres.

Plusieurs activités concrètes sont possibles afin de mener à bien cet effort de sensibilisation et de promotion, dont les suivantes :

- Création d'une section dédiée aux réseaux d'affaires sur le site « Entrepreneuriat Montréal ».
- Mise sur pied de formations destinées à aider les entrepreneurs à tirer le meilleur profit des réseaux d'affaires existants et à y participer efficacement.
- Publication d'une brochure présentant les réseaux existants ainsi que les avantages associés à la participation à ces réseaux. Cette brochure serait distribuée aux clients des organismes de soutien à l'entrepreneuriat de Montréal.

2. Réaliser une étude de faisabilité pour implanter à Montréal un dispositif de réseautage entre les petites et les grandes entreprises d'après le modèle PLATO

PLATO est un dispositif de réseautage qui repose sur le parrainage de petites entreprises par une ou plusieurs grandes entreprises. Il encourage la mise en commun et le partage des compétences administratives ainsi que la recherche en groupe de solutions d'affaires.

Ce modèle, d'origine belge, existe depuis 1988 et est maintenant présent dans de nombreux pays européens. Des recherches ont montré notamment que les entreprises qui utilisent la démarche mise sur pied par PLATO augmentent leur effectif, acquièrent de nouvelles entreprises, augmentent leur productivité, et que le niveau moyen des compétences des gestionnaires s'accroît considérablement.

L'acronyme PLATO est formé de la façon suivante : P pour *Petershap* (parrainage), L pour *Leerplan* (plan de formation), A pour *Arrondissement* (arrondissement), T pour *Turnhout* (la ville d'origine du concept, en Belgique) et O pour *Ondernemingen* (entreprises).

En guise d'illustration, en France, environ 1 500 PME et 170 grandes entreprises adhèrent à l'un des réseaux PLATO. Les rencontres sont mensuelles et portent sur un sujet défini à l'avance : gestion des ressources humaines, exportation, financement, etc.⁸².

3. Mettre sur pied un projet pilote de formation des entrepreneurs par l'entremise d'un réseau d'affaires consacré à l'apprentissage entre pairs

L'apprentissage par codéveloppement est un modèle qui pourrait inspirer ce projet. Cette pratique, mise au point par Adrien Payette de l'Université du Québec à Montréal, réunit un petit groupe de personnes en présence d'un animateur et fournit un cadre à la mise en commun de l'expérience des participants en vue d'aborder une situation vécue par l'un d'eux. La mise en place d'un système d'information sur les meilleures pratiques au sein des entreprises pourrait être l'un des objectifs de base de ce projet pilote.

Axe 7

**Promouvoir
l'engagement du
milieu d'affaires
et étendre
le réseau de
mentors**



Qu'est-ce que le mentorat d'affaires⁸³ ?

Il s'agit d'une relation d'accompagnement libre, basée sur la confiance et le respect mutuel. Dans cette relation privilégiée, une personne d'expérience (le mentor) souhaite partager son expertise et accompagner bénévolement une personne peu expérimentée (le mentoré) afin de lui transmettre ses connaissances et son savoir-faire.

Certaines qualités et aptitudes recherchées chez le mentor - que l'on pense au sens des affaires, à l'expérience, à la disponibilité, à l'humilité, au respect de la vision de l'autre, à la capacité de voir à long terme, à la patience, au sens des responsabilités ou à l'écoute - favorisent le succès de cette relation.

Souvent à la retraite ou en fin de carrière, les mentors proviennent de domaines variés : ce sont des propriétaires ou des cadres d'entreprise, des gestionnaires de haut niveau, des professionnels, etc.

Organisé en programme formel, le mentorat a l'avantage d'être encadré, d'offrir des outils qui soutiennent les dyades du mentor et du mentoré et d'accroître le nombre de personnes qui profitent de l'expérience et des compétences d'un mentor.

Il est important de distinguer le rôle de chacun des intervenants bénévoles qui, à un moment donné, travaillent avec l'entrepreneur : le conseiller des organismes de soutien l'oriente, l'accompagnateur bénévole (coach) lui inculque une compétence spécifique, le mentor l'accompagne et le motive.

Organismes offrant des services de mentorat à Montréal

Fondation de l'entrepreneurship

En juillet 2000, la Fondation de l'entrepreneurship a lancé un réseau de mentorat qui constitue un véritable regroupement de cellules locales de mentors, encadrées et soutenues par des organismes agréés par la fondation (CAE, CLD, chambres de commerce, SADC, etc.). Actuellement, dans le contexte des activités de la fondation, plus de 150 mentors d'affaires œuvrent à Montréal.
www.entrepreneurship.qc.ca

Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse (FMMJ)

Depuis plus de cinq ans, la FMMJ offre à ses boursiers la possibilité de se trouver un mentor ainsi que des formations communes pour mentor et mentoré afin de maximiser l'impact de leur relation. C'est ainsi qu'une cinquantaine de dyades sont actives en tout temps au sein de la FMMJ. Les mentors proviennent de divers secteurs d'activité et possèdent des expertises variées. Plusieurs mentors travaillent pour des entreprises donatrices de cette fondation, ces dernières encourageant leurs employés à contribuer au succès des entrepreneurs boursiers.
www.fmmj.ca

Mentorat Québec

Cet organisme à but non lucratif (OBNL) regroupe des organismes et des personnes qui se consacrent à l'avancement du mentorat au Québec. Mentorat Québec favorise la mise en réseau et les échanges d'expertises sur tout ce qui touche le mentorat lié au monde du travail et au développement professionnel.
www.mentoratquebec.org

Québec Pluriel

Ce projet du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, en partenariat avec plusieurs organismes, offre le mentorat à des jeunes issus de minorités visibles ou nouvellement arrivés au Québec dans une démarche d'intégration en emploi.
www.quebecplurielmentorat.qc.ca

SACO-CESO

Le service d'assistance canadienne aux organismes (SACO) offre le programme PME-Jeunesse par l'entremise de conseillers volontaires.
www.ceso-saco.com

Youth Employment Services (YES Montreal)

YES est un OBNL dédié à la communauté montréalaise. Cet organisme offre des services en anglais aux Québécois en recherche d'emploi et en processus de démarrage ou de croissance de petites entreprises. Chaque trimestre, son programme de mentorat permet de jumeler des mentors et des entrepreneurs en phase de démarrage.
www.yesmontreal.ca

Avantages du mentorat

Les premières années d'existence d'une entreprise sont vitales. Les statistiques démontrent qu'un nombre beaucoup trop élevé de nouvelles entreprises québécoises ne parviennent pas à franchir le cap des cinq premières années (34 %)⁸⁴, alors que les nouveaux entrepreneurs qui bénéficient de soutien et d'encadrement réussissent beaucoup mieux (78 % ont un taux de survie supérieur à 5 ans)⁸⁵.

Le mentorat permet de travailler sur la motivation, la confiance en soi, la résilience et les aptitudes à la prise de décision. Il apprend aussi à mieux interagir avec les autres, à mieux gérer les relations intergénérationnelles dans l'entreprise en favorisant les transferts de savoirs⁸⁶. L'accès au réseau d'affaires du mentor peut aussi être très profitable au mentoré.

Les principaux avantages du mentorat peuvent être résumés comme suit :

Pour les mentorés :

- Une amélioration du taux de survie de leurs entreprises;
- Une facilitation de la croissance des entreprises;
- Une meilleure qualité de vie, une meilleure confiance en soi et un meilleur équilibre personnel.

Pour les mentors :

- Une valorisation plus grande de leur expérience;
- Une motivation plus élevée dans leurs propres activités;
- Une source d'information et d'apprentissage qui leur permet de se renouveler;
- Une stimulation plus grande à questionner leurs propres décisions d'affaires.

Pour la société :

- Un intérêt des mentors à contribuer davantage à la vie de leur milieu;
- Le transfert de connaissances qui ont souvent nécessité beaucoup de ressources et de temps à acquérir;
- Une participation accrue des mentors au développement économique local, en particulier en suggérant ou en mettant en place des moyens pour mieux soutenir les démarches entrepreneuriales des créateurs d'entreprises.

Situation à Montréal

Un sondage réalisé en 2006 auprès de la clientèle des organismes de soutien à Montréal démontre que le mentorat est un type d'accompagnement très apprécié. Ainsi, plus de la moitié des répondants déclarent que le mentorat, le parrainage ou le coaching sont les modes de diffusion des services qu'ils préfèrent et près du quart estiment que le suivi personnalisé et le mentorat devraient être développés davantage⁸⁷.

Les conseillers des organismes de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal semblent aussi accorder beaucoup d'importance au mentorat. L'une des principales suggestions mises de l'avant par un groupe de discussion organisé en 2006, était de bonifier les services de mentorat. Selon les conseillers, plus du tiers de leurs clients auraient besoin de l'appui d'un mentor⁸⁸.

Malheureusement, le territoire de Montréal n'est pas couvert de façon égale par les services de mentorat, et il n'y a pas de plan d'ensemble. Les besoins en mentorat des entrepreneurs montréalais sont loin d'être totalement comblés.

Les initiatives de mentorat demeurent timides par rapport au potentiel de la région montréalaise. La prochaine étape sera d'élaborer un plan d'action, qui réunira différents acteurs, afin de faire en sorte que les efforts déjà entrepris ne demeurent pas vains. Pour quiconque aspire à devenir entrepreneur, il est primordial d'obtenir le soutien d'un mentor d'affaires. Puis, une fois l'entreprise en activité, il importe aussi de mettre en place un conseil avisé. Il s'agit alors de continuer à apprendre de gens d'expérience, mais sur des éléments ciblant davantage des activités managériales et stratégiques de l'entreprise.

Philanthropie et engagement du milieu d'affaires

Une culture philanthropique est nécessaire pour renforcer les engagements individuels dans les milieux de vie. Pour que le mentorat ou d'autres formes d'engagement social se développent convenablement et de façon durable au Québec, il faudra en premier lieu s'interroger sur nos habitudes philanthropiques.

Malheureusement, malgré une participation très notable de plusieurs personnes et organismes, le Québec se démarque par une culture philanthropique relativement faible en comparaison avec le reste de l'Amérique du Nord. Ainsi, le Québec est la province canadienne où le montant moyen des dons de charité est le moins élevé (176 \$) et où le taux de bénévolat est le plus faible (34 %)⁸⁹.

Miroir de cette réalité, le Québec compte peu de grandes fondations privées, telles la Fondation J.-A.-Bombardier et la Fondation Lucie et André Chagnon, qui soutiennent la communauté de leurs contributions. À l'opposé, la société américaine compte un très grand nombre de fondations (Ford, Rockefeller, etc), qui ont donné naissance à de nombreuses institutions de renom telles le MIT, l'Université Stanford, le John Hopkins University Medical School and Hospital et autres. En entrepreneuriat, il y existe de nombreuses fondations dont les plus connues sont la Fondation Coleman, qui a créé un grand nombre de chaires de recherche, et la fondation Kauffman, qui a contribué à elle seule une fiducie de deux milliards pour soutenir la production de matériel scolaire pour mieux initier les jeunes au monde de la pratique entrepreneuriale. Les grands philanthropes américains n'ont pas seulement fait preuve de générosité, ils avaient aussi à cœur de bâtir quelque chose qui améliorerait de façon durable leur collectivité. Ce faisant, ils ont contribué généreusement au renforcement de l'économie américaine⁹⁰.

Alors qu'une grande tradition philanthropique caractérise les États-Unis et le monde anglo-saxon en général, l'engagement des entrepreneurs qui ont réussi demeure assez peu présent au Québec, et ce en partie pour des raisons historiques (le Québec produit moins d'entrepreneurs que les États-Unis et depuis moins longtemps). Ce constat exclue cependant le milieu anglophone où des entrepreneurs s'impliquent davantage, tel John Dobson qui a mis en place une fondation qui soutient des activités entrepreneuriales et ce, non seulement à Montréal, mais dans l'ensemble du Canada.

Néanmoins, le mentorat, qui est une forme d'engagement, s'installe de plus en plus au Québec. En effet, selon une enquête effectuée auprès de 200 entreprises québécoises, 38 % avaient un mentor, et les commentaires concernant l'expérience de mentorat étaient très positifs⁹¹. Il est donc permis d'espérer que la culture philanthropique des Québécois évolue dans le sens d'un engagement plus fort à l'égard des valeurs de responsabilisation individuelle et de volontariat. Le développement d'une société entrepreneuriale ne peut relever que de la seule action gouvernementale, elle doit surtout être amorcée par les gens d'affaires dans leur milieu.

Il faut travailler à la venue d'une nouvelle génération de philanthropes au Québec. Montréal a besoin que ses grands entrepreneurs s'investissent davantage dans la vie de leur milieu, non seulement en donnant des ressources, mais en contribuant de leur expertise sur des projets ciblés reliés au développement de l'entrepreneuriat. Les milieux d'affaires ont un rôle capital à jouer dans cette évolution. Déjà, le langage et la logique des affaires s'imposent de plus en plus dans le domaine de la philanthropie⁹². Il faut capitaliser sur ces acquis et mettre en branle un véritable processus d'engagement de la communauté d'affaires dans son milieu.

Actions

1. Faire de l'engagement du milieu d'affaires un but societal

La participation bénévole d'entrepreneurs et de gestionnaires est une richesse sociale que la communauté doit favoriser. Le milieu d'affaires est présent notamment dans la formation, l'enseignement et le mentorat et au sein des conseils d'administration. Ces deux types d'activités représentent d'ailleurs respectivement 26 % et 36 % des formes d'activités bénévoles au Canada⁷³. Toutefois, comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement bénévole est plus faible au Québec que dans les autres provinces canadiennes. Il faut redoubler d'ardeur et inciter la communauté d'affaires à s'investir davantage dans son milieu pour assurer le développement entrepreneurial et économique de Montréal.

1.1 Favoriser la création de lieux d'engagement

Certains observent que les soutiens au développement de l'entrepreneuriat viennent de plus en plus d'organismes spécialisés, le plus souvent de fondations privées. Montréal a besoin de mettre en place des lieux d'engagement (fondations ou autres) pour soutenir la mise en valeur du potentiel entrepreneurial des Montréalais.

Ces lieux d'engagement auraient les objectifs suivants :

- Structurer et coordonner des activités bénévoles de soutien à l'entrepreneuriat. La mise en place de la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse constitue un bel exemple d'une activité ciblée menée par une fondation qui ne compte pourtant que des moyens limités.
- Produire du matériel de formation pour les jeunes, les créateurs d'entreprises, les entrepreneurs, les agents des organismes de soutien et autres catégories de personnes impliquées dans l'entrepreneuriat.
- Soutenir la création d'entreprises et l'essaimage.
- Favoriser l'adoption de bonnes pratiques de gestion de l'entreprise familiale, de la relève d'entreprises, de l'innovation et de l'intrapreneuriat.

1.2 Mobiliser davantage les ressources disponibles dans le secteur privé

Selon la tradition, les entreprises américaines retournent une proportion de leurs revenus à la communauté (une règle informelle pratiquée par de nombreuses entreprises suggère 5 % des profits avant impôt). Leur engagement social dans leur milieu est constant. Le Québec ne peut pas compter sur une telle tradition, mais il est possible d'encourager un nouveau partenariat entre les gens d'affaires et les services de soutien à l'entrepreneuriat.

Les organismes de soutien devraient apporter leur contribution et tenter d'intégrer le plus possible le secteur privé dans leurs activités et initiatives. Lorsqu'une complémentarité entre les services du secteur privé et ceux des organismes de soutien est possible, la mise en commun des ressources devrait être privilégiée. On ne peut tendre la main au milieu d'affaires et ne rien donner en échange. Une réelle collaboration permettrait une plus grande participation.

2. Démontrer et promouvoir les avantages du mentorat d'affaires

Le mentorat constitue un aspect important de la contribution que les gens d'affaires peuvent apporter à leur communauté. Il est important de démontrer l'efficacité du mentorat dans le

développement de l'entrepreneuriat. Des études à ce sujet ont déjà été réalisées, mais d'autres recherches devraient être effectuées pour valider certains éléments. Ainsi, il faudrait évaluer des modèles différents de mentorat et démontrer que leur élaboration et leur mise en œuvre est bénéfique pour la communauté. Il faudrait ensuite communiquer ces expériences aux conseillers des organismes de soutien et les familiariser avec les différents modèles de mentorat afin de les aider dans leur travail auprès des entrepreneurs.

Les organismes de soutien pourront, par la suite, convaincre les entrepreneurs et les mentors potentiels de la nécessité du mentorat. Dans le même ordre d'idées, le mentorat devrait aussi être mis à l'honneur dans certaines activités de réseautage organisées par les organismes de soutien.

3. Favoriser l'éclosion d'un groupe montréalais de mentorat d'affaires

Plusieurs organismes de soutien ont bien perçu ce que le sondage mené en 2006 auprès de leur clientèle a révélé, à savoir que de nombreux entrepreneurs voudraient avoir accès non seulement à de la formation, mais également à des accompagnateurs (coachs), à des mentors, à des parrains et à des conseillers experts dans leur domaine ainsi qu'à un accompagnement personnalisé⁷⁴.

La difficulté première consiste à recruter, à former et à encadrer ces mentors. Il est particulièrement complexe de convaincre des mentors qui ne sont pas à la retraite à participer bénévolement à des activités de mentorat qui pèsent lourd sur un horaire déjà chargé. Il faut éviter autant que possible les « tracasseries administratives » et simplifier la vie des mentors. Le plus difficile ensuite est d'arriver à réunir le bon mentor et le bon entrepreneur.

De plus, il est certain que les besoins de mentorat augmentent. Nous sommes arrivés à une étape où il va s'avérer nécessaire de mieux segmenter le recrutement et les formations des mentors en fonction des besoins de catégories de plus en plus diverses d'entrepreneurs et de travailleurs autonomes. Il faut aussi tenir compte du fait qu'à chaque année le nombre de nouvelles entreprises créées par des équipes entrepreneuriales augmente. Il devient impératif de former des mentors capables non seulement de travailler avec des entrepreneurs évoluant seuls mais aussi avec des équipes entrepreneuriales. Dans de tels contextes, il est souvent conseillé que les mentors travaillent eux-mêmes en équipes de deux personnes. Ceci est particulièrement le cas en entrepreneuriat social et technologique où les équipes entrepreneuriales sont devenues la norme.

Compte tenu de cette situation, il serait important de consolider le réseau montréalais de mentors en favorisant leur recrutement, leur formation et leur maillage avec des mentorés. Par conséquent, il faudrait regrouper les activités en vue de recruter et de répertorier des mentors de façon à permettre aux intervenants d'avoir plus facilement accès à ces derniers. Pour ce faire, il faudrait favoriser l'éclosion d'un groupe montréalais de mentorat d'affaires. Ce groupe aurait à répondre aux demandes des entrepreneurs, en étroite relation avec les intervenants et les conseillers. Il aurait comme mandat de recruter, de former et d'encadrer les mentors, en collaboration avec les organismes de soutien. Le Service d'aide aux gestionnaires et aux entrepreneurs (SAGE) qui œuvre à Québec pourrait être utilisé comme modèle.

Axe 8

Adapter les services à des besoins particuliers



Jeunes entrepreneurs, femmes entrepreneures, entrepreneurs issus de l'immigration et des minorités visibles et entrepreneurs sociaux

1. Jeunes entrepreneurs

« Les jeunes sont plus aptes à inventer qu'à juger; plus aptes à exécuter qu'à conseiller; plus aptes à entreprendre qu'à gérer⁹⁵. »

Une réalité particulière

Dans le présent rapport, nous considérons qu'un jeune entrepreneur est une personne âgée de 18 à 34 ans qui a créé une entreprise, seule ou avec d'autres.

Les jeunes entrepreneurs connaissent des difficultés particulières au moment de la création de leur entreprise, surtout en raison du manque d'expérience, de connaissances généralement plus limitées de leur secteur et d'un accès plus restreint aux capitaux d'amorçage, de prédémarrage et de démarrage, puis éventuellement de croissance.

Les difficultés de financement sont le principal obstacle durant les phases de création et de croissance. Plus de la moitié des jeunes désignent le manque de financement comme le principal obstacle à se lancer en affaires⁹⁶. Les jeunes entrepreneurs ont peu d'éléments d'actif à donner en nantissement, leur capacité d'investissement personnel est faible et ils comptent moins d'années d'expérience. Une plus grande proportion d'entre eux a recours à l'aide de la famille et des amis pour financer le projet de création d'une entreprise⁹⁷. Cet apport des proches est très important pour les jeunes et doit être valorisé. Il permet à ces derniers de surmonter la difficulté initiale de financement pour créer puis faire croître leur entreprise.

Les jeunes éprouvent aussi d'autres difficultés⁹⁸ :

- La rédaction de leur **plan d'affaires** et particulièrement de l'étude de marché. Les jeunes entrepreneurs prennent en moyenne deux fois plus de temps que les autres entrepreneurs à terminer la rédaction de leur plan d'affaires.
- La **vente** de leurs premiers produits ou services. En moyenne, les jeunes entrepreneurs prennent aussi deux fois plus de temps que les entrepreneurs de 35 ans et plus pour vendre leur premier produit, cette période atteignant plus d'une année pour la majorité d'entre eux.
- L'atteinte du seuil de rentabilité. Les jeunes entrepreneurs prennent aussi plus de temps que leurs aînés à atteindre le **seuil de rentabilité**, cette période s'étendant à plus de deux ans pour la majorité d'entre eux.

Cependant, les jeunes entrepreneurs présentent certains avantages par rapport aux entrepreneurs plus âgés. Ils sont d'abord plus au fait des technologies de l'information et des communications. Ils sont aussi plus scolarisés. De plus, les entreprises créées par les jeunes sont moins dépendantes d'un seul client⁹⁹. Enfin, la passion, la détermination et l'énergie dont font preuve les jeunes entrepreneurs dans la création de leur entreprise constituent un atout de taille pour surmonter les difficultés signalées précédemment.

Situation des jeunes entrepreneurs montréalais

Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour assurer une nouvelle génération de jeunes entrepreneurs à Montréal. En effet, le pourcentage de jeunes Montréalais qui aspirent à devenir entrepreneurs pourrait être sensiblement augmenté. Malgré des intentions de création d'entreprise assez élevées, les jeunes entrepreneurs montréalais maintiennent un degré d'anxiété ainsi qu'un manque de confiance relativement élevés. Cet état de fait se traduit par un taux de création d'entreprise plus faible que la moyenne canadienne. Des efforts de sensibilisation et d'éducation en matière d'entrepreneuriat et de soutien aux jeunes entrepreneurs doivent déboucher sur des programmes concrets d'initiation à la réalisation de soi et à l'entrepreneuriat. De tels programmes existent aux niveaux primaires et secondaires dans plusieurs pays dont la Grande Bretagne, les États-unis et même dans des pays en voie de développement, tel le Brésil.

*Sentiments relatifs à l'entrepreneuriat*¹⁰⁰

Montréal se situe au deuxième rang des régions québécoises quant à l'anxiété ressentie par les jeunes qui envisagent de se lancer en affaires. En 2004, 36 % des jeunes Montréalais déclaraient que la peur de l'échec les freinait dans leur volonté de créer leur propre entreprise, comparativement à 31 % pour le Québec et 27 % pour l'ensemble du Canada.

En outre, moins de la moitié des jeunes (47 %) considèrent qu'ils possèdent les capacités requises pour créer une entreprise, comparativement à 60,5 % pour les Montréalais âgés de 35 à 64 ans.

Cependant, d'autres statistiques sont plus encourageantes. Ainsi, 85 % des jeunes Montréalais considèrent que créer une entreprise constitue un choix de carrière désirable et 73 % estiment que les entrepreneurs jouissent d'un statut élevé dans la société.

Intentions et création d'entreprise

À Montréal, en 2004, 19 % des jeunes prévoyaient créer une nouvelle entreprise dans les trois prochaines années, comparativement à 14,2 % pour les 35 à 64 ans. Cela représente environ 90 000 jeunes entrepreneurs. Riverin et Jean (2005) attribuent, en partie, cette forte proportion de jeunes qui ont l'intention de se lancer en affaires aux effets combinés du programme du *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse* et du *Concours québécois en entrepreneuriat*, auxquels il faut sans doute ajouter l'impact d'autres initiatives en matière de promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes¹⁰¹ ainsi que l'appui des médias.

Toutefois, seulement 4,1 % de jeunes Montréalais étaient en processus de création d'entreprise en 2004, ce qui place Montréal au neuvième rang des régions québécoises. Au Canada, la proportion de jeunes qui créent leur entreprise est de 6,9 %.

2. Entrepreneuriat féminin

« There is perhaps no greater initiative a country can take to realize higher levels of entrepreneurial activity than to encourage more of its women to participate¹⁰². »

Un phénomène en pleine croissance

L'entrepreneuriat féminin représente une réalité importante et a connu une forte croissance au cours des dernières décennies. Les femmes représentent le tiers des entrepreneurs dans le monde, et les proportions sont semblables au Québec¹⁰³. Plus encore, le nombre de femmes canadiennes détenant ou dirigeant leur propre entreprise a augmenté de 208 % de 1981 à 2001, alors que la croissance n'a été que de 38 % chez les hommes¹⁰⁴. Il y aurait 821 000 femmes entrepreneures au Canada¹⁰⁵.

Néanmoins, les femmes sont toujours moins nombreuses que les hommes à se lancer en affaires. En 2004-2005, seulement 5,3 % des femmes étaient en situation de pré-démarrage ou de démarrage à Montréal, comparativement à 12,2 % des hommes. De plus, seulement 2,7 % des Montréalaises étaient propriétaires et dirigeantes de leur entreprise par rapport à 8,1 % des hommes¹⁰⁶.

Les femmes entrepreneures, par ailleurs, créent des entreprises de plus petite taille et qui exportent moins. Une des raisons qui explique cette tendance serait que les femmes entrepreneures sont surtout présentes dans le secteur des services aux consommateurs¹⁰⁷.

Les femmes sont-elles différentes de leurs homologues masculins ?

Les femmes comme les hommes choisissent de se lancer en affaires pour avoir plus d'autonomie ou d'indépendance ou en raison de leurs aspirations personnelles¹⁰⁸. Les femmes entrepreneures cherchent aussi à concilier leur travail et leur vie familiale.

Selon les études, les femmes entrepreneures ont une scolarité supérieure à celles des autres femmes, mais comparable à celle des hommes entrepreneurs¹⁰⁹.

Les recherches font aussi état d'un certain nombre de caractéristiques comportementales des femmes entrepreneures. Notamment, les femmes ont moins recours à des sources officielles de financement que les hommes, car elles utilisent davantage leurs épargnes personnelles pour démarrer leur entreprise. Elles s'endettent moins, mais recourent plus facilement à leurs cartes de crédit personnelles. Elles ont des besoins financiers moins grands que ceux des hommes et apprécient moins le risque qu'eux¹¹⁰.

Les obstacles

Il existe un certain nombre d'obstacles à l'entrepreneuriat féminin : les contraintes personnelles (conciliation travail-famille, formation), les difficultés de financement externe, le manque de soutien du conjoint, l'absence de réseaux d'entraide et la faible intégration dans les réseaux d'affaires, le peu de reconnaissance du milieu et le manque de temps ou d'intérêt¹¹¹.

Si les femmes éprouvent certaines difficultés à trouver du financement pour la création et la croissance de leur entreprise, c'est là un phénomène que vivent aussi leurs homologues masculins. Les recherches montrent qu'elles ne subissent plus de discrimination basée sur le genre lorsqu'elles déposent des demandes de financement auprès des institutions financières prêteuses¹¹². En fait, les femmes entrepreneures ont moins recours aux institutions financières que les hommes principalement parce qu'elles ne considèrent pas en avoir besoin et préfèrent limiter leurs risques financiers. Cela s'expliquerait, en partie, par leur présence en plus grand nombre dans un secteur d'activité (services aux consommateurs) qui requiert moins de capital de départ¹¹³. Toutefois, lorsqu'elles font une demande de ressources financières, leurs demandes seraient aussi souvent acceptées que celles des hommes¹¹⁴. En conclusion, leurs problèmes de financement ressemblent à ceux rencontrés par tous les entrepreneurs, indépendamment du sexe.

Par ailleurs, les entreprises créées par des femmes prennent plus de temps pour atteindre le seuil de rentabilité que celles créées par les hommes¹¹⁵.

Des facteurs favorables à l'entrepreneuriat féminin

Les femmes entrepreneures peuvent toutefois tabler sur certains facteurs personnels qui contribuent au succès de leur entreprise : des aptitudes pour la gestion et la négociation, une facilité à obtenir rapidement de l'information, une riche expérience de travail ou de formation antérieure, une authentique capacité d'innovation et un bon sens de l'organisation¹¹⁶. Au moment de la création de leur entreprise, les femmes ont généralement une meilleure connaissance de leur marché et font preuve de plus de persévérance que les hommes¹¹⁷.

De plus, les femmes entrepreneures font moins de faillites que leurs homologues masculins. Le mythe selon lequel les femmes connaîtraient plus d'échecs que les hommes n'est pas vérifié et viendrait de la confusion entre échec et cessation d'activité¹¹⁸.

3. Entrepreneuriat issu de l'immigration et des minorités visibles

Un bassin d'entrepreneurs en croissance

L'entrepreneuriat chez les immigrants et les membres des minorités visibles s'est développé de façon très rapide au cours des dernières décennies au Canada. Selon Statistique Canada, de 1997 à 2001, les minorités visibles sont entrées dans le marché des PME canadiennes à un taux annuel 1,5 fois supérieur à celui des autres entrepreneurs. Et cela n'a rien d'étonnant puisque le nombre de Canadiens issus des minorités visibles a plus que triplé depuis 20 ans¹¹⁹.

Montréal se situe dans cette dynamique avec plus d'un demi-million de résidents issus de l'immigration, ce qui représente plus du quart de la population totale¹²⁰. En outre, selon l'enquête 2004-2005 du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), dans la Ville de Montréal, le pourcentage de personnes nées à l'extérieur du Canada et engagées dans une démarche de création d'entreprise est plus élevé que chez les Canadiens de naissance, soit 10,5 % par rapport à 7,9 %¹²¹.

Traits distinctifs et diversité

Les entrepreneurs issus de l'immigration et des minorités visibles présentent des caractéristiques psychologiques semblables à celles des entrepreneurs en général¹²². Cependant, si on les compare aux propriétaires de petites et moyennes entreprises :

- ils sont plus scolarisés¹²³;
- ils ont proportionnellement moins d'années d'expérience en gestion¹²⁴;
- ils sont concentrés dans les secteurs des services, du commerce de gros et de détail, de la restauration et des entreprises axées sur les connaissances¹²⁵.

Par contre, leur profil entrepreneurial n'est pas uniforme et varie selon l'origine géographique, la langue d'usage, la situation socio-économique, l'âge, le genre et l'ancienneté de leur établissement au Québec¹²⁶.

Quelles difficultés éprouvent-ils ?

Les entrepreneurs immigrants et issus de minorités visibles se heurtent à des difficultés qui sont semblables à celles des autres entrepreneurs.

- Ils composent avec les mêmes défis d'établissement et de croissance que les autres propriétaires. Le manque de main-d'œuvre qualifiée, le financement, le marketing et

les niveaux d'imposition constituent leurs principales préoccupations¹²⁷.

- L'accès au financement peut leur sembler difficile, mais ces difficultés ressemblent à celles que vivent les autres entrepreneurs : problèmes propres à leur secteur d'activité (le secteur des services, par exemple), absence de dossier de crédit, manque de garanties ou d'actif. Toutefois, il est vrai qu'ils ont moins recours que les autres au crédit d'entreprise et plus souvent aux prêts personnels et aux prêts de parents et amis¹²⁸. De plus, les intervenants sur le terrain remarquent qu'il leur est plus difficile de se préparer à chercher du financement (réalisation du plan d'affaires, présentation devant des bailleurs de fonds, etc.).

Par ailleurs, les entrepreneurs immigrants et ceux issus des minorités visibles connaissent parfois assez mal les ressources et les services offerts pour les accompagner dans leur démarche entrepreneuriale. De plus, des difficultés diverses peuvent survenir à l'occasion du processus de création et doivent être prises en compte de façon particulière par les organismes de soutien à l'entrepreneuriat : manque de maîtrise de la langue française ou anglaise, difficulté à se faire connaître ou reconnaître (ce qui affecte la confiance en soi), connaissance relativement faible des marchés à l'extérieur de leur communauté d'origine, discrimination liée à la race, etc.

Dans le cas particulier d'un entrepreneur immigrant, les services de soutien doivent aussi tenir compte du fait qu'il doit s'intégrer, d'une part, comme personne dans un nouveau milieu social et, d'autre part, comme entrepreneur dans un environnement d'affaires qui n'a pas les mêmes règles que celui de sa communauté d'origine. L'entrepreneuriat est un facilitateur de l'intégration sociale, mais l'entrepreneur immigrant doit être appuyé dans cette démarche parfois ardue. Les recherches montrent qu'il existe une relation entre l'intégration d'un immigrant dans la société d'accueil et sa réussite en affaires. Ainsi plus l'immigrant a recours à des fournisseurs et emploie du personnel hors de son groupe ethnique, plus l'entreprise tend à prendre de la croissance¹²⁹.

Des facteurs sur lesquels miser

Les facteurs suivants peuvent encourager les immigrants et les personnes appartenant à une minorité visible à devenir entrepreneurs :

- Présence de réseaux de soutien s'adressant spécifiquement à eux (ex. Chantier d'Afrique du Canada);
- Accès à des sources de main-d'œuvre, grâce aux liens familiaux et aux liens avec leur communauté d'appartenance;
- Possibilité de pénétrer des marchés de niches ethniques. Cet avantage peut devenir un inconvénient si on s'y limite. De plus, il ne vaut pas pour toutes les communautés et ne s'applique pas à tous les types de biens et services;
- Propension marquée de certaines communautés à favoriser l'entrepreneuriat et à entretenir une tradition entrepreneuriale.

Où ces entrepreneurs immigrants sont-ils plus présents à Montréal ?

Selon le recensement canadien de 2001, les territoires des CLD suivants présentent une proportion de personnes immigrantes significativement plus élevée que la moyenne :

- CDEC Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce;
- CDEC Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension;
- CLD Centre-Ouest;
- CLD Ouest-de-l'Île.

4. Entrepreneuriat social

« L'économie sociale est le véritable laboratoire d'innovation d'une société en mutation¹³⁰. »

La dernière décennie a été propice à la prolifération du nombre d'entreprises d'économie sociale dans l'ensemble des pays. L'émergence de cette nouvelle forme d'entrepreneuriat pourrait s'expliquer notamment par la nécessité de s'adapter à une situation qui découle de grandes transformations socio-économiques et une certaine incapacité du secteur public et privé de répondre rapidement à ces changements¹³¹.

Sans compter les grandes coopératives agricoles et financières, en 2005, les entreprises d'économie sociale représentaient environ 2 % du PNB du Québec¹³². L'économie sociale constitue une réalité économique importante et qui va en croissant au Québec¹³³.

Qu'en est-il de Montréal ?

En 2005, les entrepreneurs sociaux ne comptaient que pour 6 % de la population adulte montréalaise, ce qui place la métropole presque au dernier rang des régions du Québec. Seules les régions de Lanaudière et de Laval comptent moins d'entrepreneurs sociaux que Montréal¹³⁴. Reconnaissons cependant que Montréal est mieux pourvue d'établissements publics qui répondent à plusieurs besoins sociaux, ce qui pourrait expliquer ce résultat.

Les données recueillies sur les activités de soutien et de financement indiquent qu'il existe au moins 500 entreprises d'économie sociale dans la métropole. Elles emploient quelque 6 000 personnes, permettent à 2 000 personnes exclues du marché du travail de s'y intégrer ou de retourner aux études et injectent annuellement 300 millions de dollars dans l'économie montréalaise¹³⁵.

Une question fondamentale : de quoi parle-t-on ?

Nous pouvons définir l'économie sociale comme « un regroupement, des associations, des mutuelles et des coopératives¹³⁶ ». Selon le Chantier de l'économie sociale, celle-ci « s'articulerait à l'intérieur d'une économie plurielle en devenir qui interpellerait les façons traditionnelles d'en-

visager le développement économique, plutôt que de privilégier uniquement une approche *tout-au-privé* ou *tout-au-public*¹³⁷. »

La grande particularité des entreprises d'économie sociale, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), résiderait dans leur capacité à apporter des solutions innovantes et dynamiques aux problèmes de chômage et d'exclusion et à contribuer à un développement économique qui intégrerait la cohésion sociale, une des facettes du développement durable¹³⁸.

Le Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM) contribue un élément de compréhension complémentaire en définissant l'entreprise d'économie sociale comme suit :

« De nature juridique et organisationnelle collective, l'entreprise d'économie sociale est un organisme à but non lucratif ou une coopérative :

- qui produit des biens et des services d'une manière économiquement viable;
- qui crée, maintient ou donne accès à des emplois durables et de qualité;
- qui favorise la prise de décision démocratique;
- qui poursuit une finalité sociale¹³⁹. »

Des caractéristiques distinctives

L'entreprise d'économie sociale est habituellement bien enracinée dans la communauté locale ou reliée à un organisme communautaire. Elle mobilise des ressources matérielles et humaines afin de produire un bien ou un service qui améliore la condition des personnes¹⁴⁰. L'entreprise d'économie sociale fonctionne selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui diffèrent des autres entreprises. Ce sont des organisations qui mettent au point d'autres façons de faire, en mettant l'économique au service des personnes et de la société¹⁴¹.

Précisons cependant que les entrepreneurs sociaux n'ont pas le monopole des préoccupations sociales. L'engagement et la responsabilité sociale sont aussi généralement présents dans la grande majorité des entreprises traditionnelles. Toutefois, ils ne constituent généralement pas la motivation centrale de ces dernières.

Des entrepreneurs différents ?

Au premier regard, les entrepreneurs sociaux ne sont pas différents des autres entrepreneurs. Ils innove, mettent en valeur des occasions d'affaires et contribuent à la société tout en mobilisant des ressources pour parvenir à leurs fins¹⁴². Ils sont énergiques, tolèrent bien le risque et font preuve de vision¹⁴³.

Cependant, à la différence des entreprises traditionnelles, la motivation principale des entreprises d'économie sociale ne réside pas dans le profit, mais dans une amélioration des conditions de vie de la communauté. Elles reposent sur des

règles qui donnent la priorité aux personnes sur les capitaux autant dans les décisions que dans les résultats¹⁴⁴. Les entrepreneurs sociaux mobilisent certaines ressources différentes de celles dont ont besoin les autres entrepreneurs, dont le bénévolat et la collecte de fonds¹⁴⁵.

Les autres caractéristiques qui distinguent les entreprises d'économie sociale sont¹⁴⁶ :

- Les entrepreneurs sociaux se lancent très souvent en affaires avec un ou plusieurs partenaires. Au Canada, seulement 1,8 % d'entre eux créent leur entreprise seuls.
- Presque la moitié des entreprises sociales canadiennes sont dans les secteurs des services sociaux, de la santé, du divertissement et des arts.
- Le groupe d'âge qui démarre le plus d'entreprises sociales au Canada est celui des 18-24 ans.

Les défis

Les recherches démontrent que les entrepreneurs sociaux évoluent dans un environnement plus complexe puisqu'ils travaillent à servir des marchés plus difficiles à satisfaire. De plus, les réseaux et les outils de soutien ainsi que les modes de financement sont parfois mal adaptés à la réalité des entrepreneurs sociaux¹⁴⁷. Le manque d'outils de mesure de la performance des entreprises d'économie sociale est particulièrement problématique. Il est en effet difficile de mesurer le taux de rendement de l'investissement social ou environnemental¹⁴⁸.

Actions communes

Certaines actions sont communes aux quatre types d'entrepreneurs mentionnés. Ces actions ont trait au transfert d'expérience, à l'offre de formation et aux activités de réseautage. Elles ont été groupées dans une seule et même section.

1. Encourager la réussite entrepreneuriale en renforçant les initiatives de transfert d'expérience

Des outils de transfert d'expérience, comme le mentorat, le coaching ponctuel, les conseils d'administration et les conseils aviseur, constituent des éléments de base de l'accompagnement efficace des entrepreneurs ayant des besoins particuliers.

1.1 Encourager un mentorat adapté

Jeunes entrepreneurs

De nombreux jeunes entrepreneurs bénéficient de l'aide d'un mentor. Le taux de satisfaction des jeunes envers cette forme d'accompagnement est d'ailleurs très élevé¹⁴⁹. Néanmoins, le défi pour le mentor est très important, car il doit être en mesure d'adapter son soutien à un jeune qui débute en affaires et qui connaît peu ou pas le secteur d'activité dans lequel il lance son entreprise.

Femmes entrepreneures

Les femmes entrepreneures préfèrent avoir des femmes comme conseillers et mentors¹⁵⁰. Il est important qu'elles puissent être encadrées par un mentor de sexe féminin. En effet, les femmes mentors sont plus à même de comprendre la réalité des femmes entrepreneures et de proposer des solutions adaptées à leurs besoins. Leurs conseils pourront particulièrement être bénéfiques sur le plan de la gestion du temps et de la conciliation travail-famille, deux besoins très présents chez les femmes entrepreneures¹⁵¹.

Le recrutement de femmes mentors doit être priorisé par les organismes de soutien en entrepreneuriat pour leur clientèle féminine. Des listes de femmes mentors peuvent être établies, par exemple en collaboration avec des organismes tels le Réseau des femmes d'affaires (RFA), pour ensuite être partagées avec divers organismes de soutien à la création d'entreprises.

Entrepreneurs immigrants et issus des minorités visibles
Les entrepreneurs immigrants et issus des minorités visibles doivent aussi avoir la possibilité de compter sur des mentors qui comprennent les particularités de leur contexte et de leur situation. Idéalement, ces derniers doivent être sensibles à la réalité particulière de ces entrepreneurs afin d'être en mesure de les aider dans leur projet d'entreprise. Ils doivent aussi leur faciliter l'intégration de réseaux à l'extérieur de leur communauté.

Entrepreneurs sociaux

Le système de mentorat traditionnel serait moins efficace pour les entrepreneurs sociaux qui évoluent dans des environnements souvent très particuliers et très complexes à cause de l'implication d'un grand nombre d'organismes ou de partenaires sociaux. Les organismes de soutien doivent être en mesure de proposer les services de plusieurs mentors pour la même entreprise d'économie sociale. La complémentarité des expertises pourrait alors répondre aux besoins de ces entreprises¹⁵². Cette complémentarité est en fait souhaitable pour tous les mentorés mais plus particulièrement pour les entreprises d'économie sociale.

1.2 Offrir du coaching ponctuel

Le mentorat ne convient pas à tous. Il faut encourager d'autres formes d'appui, comme le coaching ponctuel. La création de groupes de coachs composés d'entrepreneurs aguerris serait très profitable, surtout en ce qui a trait à l'évaluation de la stratégie d'entreprise. D'autres interventions sont envisageables, comme des services en droit des affaires, en comptabilité et en marketing.

1.3 Encourager les entrepreneurs à mettre sur pied un conseil d'administration, un conseil aviseur ou un comité de gestion

Un conseil d'administration, un conseil aviseur ou un comité de gestion composé de personnes compétentes possédant une expertise complémentaire à celle de l'entrepreneur, permet d'améliorer les chances de survie de l'entreprise. Les organismes de soutien doivent sensibiliser tous leurs

clients, et particulièrement ceux qui ont des besoins particuliers, à l'importance de cette mesure de gestion de l'entreprise. Des conseils d'administration virtuels pourraient aussi être mis en place¹⁵³. De plus, une banque d'administrateurs compétents pourrait être créée et partagée par les organismes de soutien.

2. Offrir des formations adaptées à la réalité des entrepreneurs ayant des besoins particuliers

Les commissions scolaires et les universités offrent dans leurs programmes réguliers une éducation entrepreneuriale menant à un diplôme. Leurs services de formation continue ainsi que les organismes de soutien proposent des formations ponctuelles. Les deux types de formation sont nécessaires et répondent à un besoin différent. Les premières sont surtout utiles avant la création de l'entreprise, mais les secondes conviennent mieux une fois que l'entreprise est démarrée. En pleine action, les entrepreneurs ne recherchent pas nécessairement un diplôme, mais des connaissances utiles et immédiatement applicables à leur situation qu'ils peuvent acquérir dans des formations appliquées qui se donnent le soir ou en quelques jours, souvent pendant un week-end. Le formateur idéal est souvent, dans de tels cas, un praticien spécialiste plutôt qu'un éducateur de profession.

Davantage de connaissances en matière de création d'entreprises, de gestion financière, de gestion générale, de marketing et de vente sont des besoins observés chez les entrepreneurs des quatre segments visés. Il faut tout simplement adapter le format de la formation pour susciter l'attention et favoriser la compréhension des participants.

Note supplémentaire concernant les femmes entrepreneures

Les formations offertes aux femmes se doivent d'être flexibles pour ce qui est de l'horaire pour tenir compte des obligations familiales. Des formations ponctuelles peuvent être particulièrement utiles pour répondre à ce besoin de flexibilité¹⁵⁴.

Par ailleurs, des formations menant à une certification et s'échelonnant sur une plus longue période peuvent aussi être utiles pour certaines femmes entrepreneures. À ce sujet, notons les efforts de la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys qui a adapté son cours *Lancement d'une entreprise* aux besoins spécifiques de certains groupes composés de femmes entrepreneures. Les horaires sont plus flexibles, et certains thèmes particuliers, comme la conciliation travail-famille, y sont abordés.

3. Organiser des activités spécifiques de réseautage

Certaines des clientèles dont il est question ici possèdent parfois un capital social moins bien développé que celui des autres entrepreneurs. Par exemple, les entrepreneurs immigrants et issus de minorités visibles ont tendance à s'intégrer dans des réseaux composés de membres de leur communauté. C'est aussi souvent le cas des femmes entrepreneures dont le réseau se limite trop souvent aux

membres de leur famille¹⁵⁵. Il faut favoriser la mise en place d'activités de réseautage servant à intégrer ces clientèles et à briser leur isolement.

4. Organiser des actions adaptées de promotion et de sensibilisation

Une stratégie de communication ciblée doit être mise au point par le réseau des services de soutien à l'entrepreneuriat afin de mieux faire connaître les programmes et les outils d'aide existants. Le recours aux services disponibles doit être encouragé, particulièrement chez les entrepreneurs immigrants et issus des minorités visibles qui font moins souvent appel aux organismes de soutien à l'entrepreneuriat¹⁵⁶.

Concrètement, des outils d'information (brochures, études ou autres) pourraient être diffusés auprès des réseaux d'affaires existants. Une section complète du site Internet « Entrepreneuriat Montréal » pourrait s'adresser à ces quatre clientèles. L'organisation d'événements de promotion ciblant chacune des clientèles spécifiques pourrait aussi être envisagée. Une attention particulière devrait entre autres être apportée à la sensibilisation à l'importance des recherches de marché et au financement des projets d'entreprise.

5. Encourager la mise en place d'un consortium de recherche

Ce consortium regrouperait le milieu universitaire de Montréal en vue d'acquérir une expertise particulière en entrepreneuriat. Il pourrait se pencher sur les problématiques vécues par les jeunes entrepreneurs, les entrepreneurs immigrants et issus des minorités visibles, les femmes entrepreneures, ainsi que les entrepreneurs sociaux. Ce consortium aurait pour mandat de rechercher des solutions aux besoins particuliers de ces clientèles, tout en améliorant les connaissances à leur sujet.

Actions spécifiques

Certaines actions sont propres à l'une ou l'autre des quatre clientèles. Elles sont présentées dans la section qui suit.

Jeunes entrepreneurs

1. Améliorer l'accessibilité au financement des jeunes entrepreneurs

1.1 Sensibiliser les jeunes entrepreneurs à la nécessité de trouver des sources de financement autres qu'auprès des institutions financières et gouvernementales

Le financement en provenance des institutions financières est moins accessible aux jeunes entrepreneurs, en raison de leur manque de capitaux propres et du peu de garanties qu'ils ont généralement à offrir. De plus, les fonds publics ne sont pas toujours suffisants pour permettre le finance-

ment des projets d'affaires. Les organismes de soutien doivent sensibiliser les jeunes, dès le début de leur projet d'affaires, à la nécessité de rechercher des investissements à caractère privé. La famille et les connaissances deviennent alors tout naturellement une source de financement à développer et à valoriser.

1.2 Améliorer l'accessibilité à certains programmes de financement pour les jeunes entrepreneurs ainsi que les montants offerts

L'enveloppe budgétaire destinée à la mesure Jeunes Promoteurs devrait être maintenue et, dans la mesure du possible, augmentée. L'objectif de cette initiative serait d'améliorer le financement (en lien avec les autres programmes) des projets au cours des étapes de croissance ultérieures de l'entreprise, notamment dans la deuxième et troisième année d'exploitation. Pour améliorer la pérennité des nouvelles entreprises dirigées par des jeunes, un appui financier doit soutenir les étapes de développement et de croissance qui suivent celle de la création. Cette bonification du programme Jeunes Promoteurs devra s'accompagner d'une plus grande coordination entre les intervenants concernés (CLD et SAJE) afin de mieux concerter les efforts de soutien.

1.3 Promouvoir les programmes de financement auprès des jeunes

Les jeunes entrepreneurs ne sont pas toujours conscients des programmes de financement offerts aux entreprises. C'est pourquoi les organismes de soutien qui interviennent auprès des jeunes entrepreneurs doivent collaborer pour informer les jeunes en ce sens, peu importe où ces derniers se trouvent sur le territoire montréalais.

2. Offrir et promouvoir une source d'information pour les jeunes entrepreneurs

Le site Internet « Entrepreneuriat Montréal » devrait comporter une section dédiée aux jeunes entrepreneurs et diriger ceux-ci vers les organismes concernés.

Entrepreneuriat féminin

1. Promouvoir l'entrepreneuriat au féminin

1.1 Diffuser des modèles de réussite ou de stratégie gagnante

À cet effet, il serait bénéfique que le futur site Internet « Entrepreneuriat Montréal » comporte une section réservée à l'entrepreneuriat féminin. Des modèles de réussite ainsi que des renseignements spécifiques pourraient y être diffusés. Il importe tout particulièrement de disséminer des modèles entrepreneuriaux montrant de belles réussites personnelles et professionnelles auxquelles les jeunes filles peuvent s'identifier.

1.2 Encourager l'esprit d'entreprise chez les jeunes filles

Il est particulièrement important d'encourager l'esprit d'entreprise chez les jeunes filles, car elles représentent l'avenir de l'entrepreneuriat féminin.

Ces dernières devraient aussi être sensibilisées davantage à l'importance de se donner un historique de crédit le plus tôt possible, afin d'être en mesure de financer leurs projets d'entreprise ultérieurs. Des projets concrets en milieu scolaire ciblant les filles devraient être ajoutés aux mesures de sensibilisation à la culture entrepreneuriale (voir section traitant de culture entrepreneuriale).

2. Améliorer les conditions de création d'entreprise des femmes

2.1 Diversifier, adapter et mettre en place des solutions facilitant la conciliation travail-famille

La famille joue un rôle important dans le processus de création d'entreprise des femmes. Elle est fréquemment à la source de la motivation des femmes entrepreneures qui désirent concilier travail et obligations familiales¹⁵⁷.

Il est important d'appuyer les mesures qui viennent en aide aux femmes dans leur quête d'équilibrer les obligations professionnelles et familiales. C'est pourquoi les mesures de conciliation travail-famille doivent être appuyées non pas seulement dans l'optique d'une meilleure intégration au marché du travail, mais aussi pour soutenir l'entrepreneuriat féminin.

2.2 Sensibiliser les entrepreneures potentielles aux possibilités d'affaires de divers secteurs d'activité dans lesquels les femmes ont été moins présentes, notamment ceux de la nouvelle économie

Une proportion importante de femmes entrepreneures évoluent dans des secteurs de services aux consommateurs. Les intervenants en entrepreneuriat peuvent jouer un rôle de sensibilisation auprès des femmes qui envisagent devenir entrepreneures, en les informant des possibilités d'explorer d'autres secteurs d'activité. Les occasions d'affaires sont grandes dans les secteurs technologiques tels ceux de la nouvelle économie. La création d'entreprises dans ces secteurs devient de plus en plus accessible aux femmes qui sont maintenant de plus en plus scolarisées¹⁵⁸.

2.3 Documenter les difficultés vécues par les femmes afin de trouver des solutions qui faciliteront la création d'entreprises, en particulier l'accès à l'aide financière

Les femmes entrepreneures font moins de demandes de financement auprès des institutions financières. Elles semblent vouloir éviter les risques qui pourraient compromettre leur sécurité financière ou celle de leur famille. Des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de mieux comprendre les raisons profondes de ce phénomène.

Entrepreneuriat issu de l'immigration et des minorités visibles

1. Mettre en place des mesures pour adapter les services existants

Plusieurs démarches d'adaptation des services de soutien offerts aux entrepreneurs immigrants ou issus des minorités visibles sont nécessaires. Pour ce faire, les organismes de soutien existants doivent être en mesure de s'adapter à la réalité des entrepreneurs immigrants ou issus des minorités visibles.

1.1 Former les conseillers des organismes de soutien à l'entrepreneuriat

Les conseillers des organismes de soutien doivent être mieux informés et formés à la réalité des entrepreneurs immigrants et issus des minorités visibles pour s'adapter adéquatement aux particularités de ces clientèles. Cette formation pourrait être élaborée en collaboration avec les organismes en lien direct avec ces entrepreneurs.

1.2 Créer des outils spécifiques

Des outils spécifiques pour appuyer le travail des conseillers en entrepreneuriat dans les territoires à forte présence ethnique devraient aussi être mis au point. Une collaboration étroite avec les intervenants et les représentants des communautés ethniques doit être établie avant de produire ces outils.

1.3 Embaucher des conseillers experts

Des conseillers experts, formés pour répondre aux entrepreneurs immigrants ou issus des minorités visibles, pourraient aussi être embauchés, là où la clientèle le justifie.

Entrepreneuriat social

1. Favoriser l'essor de l'entrepreneuriat social par le renforcement des politiques publiques et des programmes de développement local

1.1 Assurer un financement pluriannuel des programmes d'économie sociale

Le Québec étant la seule province canadienne à avoir adopté une politique de développement de l'économie sociale¹⁵⁹, il est primordial de continuer à financer des mesures en accord avec cette politique.

1.2 Mettre en place des politiques d'achats ciblés

La stratégie des politiques d'achats ciblés incite les ministères et autres organismes relevant directement du gouvernement à s'approvisionner auprès d'entreprises d'économie sociale. Cela peut se faire en mettant en place des politiques encourageant des achats gouvernementaux guidés par des critères sociaux. Des objectifs chiffrés

peuvent aussi être fixés par le gouvernement relativement à l'approvisionnement en marchandises provenant d'entreprises sociales. Les États-Unis, l'Autriche, la Belgique, le Royaume-Uni et d'autres pays ont adopté des mesures concrètes en matière d'approvisionnement social¹⁶⁰.

Mentionnons que dans le cas des États-Unis, le même type de politique a par ailleurs été appliqué pour les PME en général, et ce depuis les années 1950.

2. Faire connaître la contribution sociale et économique des entreprises sociales

Une campagne de sensibilisation auprès des élus, des fonctionnaires, des intervenants et du public en général pourrait être mise en œuvre afin de mieux faire connaître la contribution importante de l'économie sociale à la société et à l'économie québécoises.



Axe 9

**Renforcer le
réseau des
services de
soutien à
l'entrepreneuriat**

« *The elements of any entrepreneurship assistance effort must be effectively linked together in order for the whole to be greater than the sum of its parts*¹⁶¹. »

Mise en contexte

Depuis déjà quelques décennies, les pouvoirs publics jouent un rôle de soutien au développement de l'entrepreneuriat. La mise en place d'initiatives de soutien à l'entrepreneuriat devrait contribuer à améliorer le taux de création et de survie de nouvelles entreprises. Le Canada, le Québec et Montréal n'ont évidemment pas échappé à cette évolution. Au fil des décennies, un nombre important de structures et de ressources ont été mises en place. Il convient maintenant que soit élaborée une meilleure concertation entre tous ces organismes.

Situation à Montréal

L'offre montréalaise de soutien à l'entrepreneuriat se compose de plusieurs organismes à but non lucratif, de services privés ainsi que de nombreux acteurs municipaux et gouvernementaux.

Un relevé fait en 2006 montre qu'au moins 85 OBNL se partagent un budget total d'environ 34 millions de dollars et emploient près de 400 employés. De ces organismes, 27 sont de nature territoriale, 15 servent des groupes spécifiques, 5 s'adressent à la clientèle universitaire, deux sont des incubateurs autres qu'universitaires, 4 proposent diverses formes de mentorat aux nouveaux entrepreneurs, 5 offrent des services aux promoteurs d'entreprises d'économie sociale, 22 font la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes, 2 sont axés sur les entreprises dans des secteurs de production spécifiques et 1 se spécialise dans l'information aux entrepreneurs et la référence. Plusieurs organismes remplissent en même temps plusieurs rôles, notamment en matière de financement¹⁶².

Le nombre considérable d'organismes, d'intervenants et de fonctionnaires permet de comprendre l'urgence d'une meilleure coordination des services de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal. Une cohérence accrue des interventions auprès des entrepreneurs est nécessaire afin d'optimiser les ressources allouées. La mise en réseau des services de soutien est une nécessité engendrée par la multiplication des acteurs et par le besoin de faire mieux avec ces ressources.

Comme l'ont démontré plusieurs interventions au cours du Forum organisé par le Projet Entrepreneuriat Montréal en novembre 2006, les entrepreneurs ne savent pas à qui s'adresser et comment procéder pour obtenir de l'aide. Le manque de communication et un climat de concurrence entre les organismes empêchent l'orientation adéquate des entrepreneurs et l'intégration des services, d'où une confusion

pour la clientèle. Les entrepreneurs ne trouvent pas forcément réponse à tous leurs besoins à un seul endroit. Il s'impose de les diriger là où on peut leur offrir un service complémentaire.

En plus de la question de la concertation, la question de l'apprentissage se pose. Nous sommes à une ère de la société et des organisations apprenantes. Or il n'existe aucun système apprenant dans le soutien en entrepreneuriat à Montréal; il n'existe pas de système de communication des meilleures pratiques en matière de soutien à la création d'entreprises. Certains organismes et certaines personnes ont développé des expertises de même que des approches performantes qui donnent d'excellents résultats et qui pourraient être communiquées à d'autres. Il n'existe pas non plus de système de définition des besoins d'apprentissage ni de formation des intervenants.

Les défis

Optimiser les ressources

La question de l'optimisation des ressources est au cœur de l'amélioration des mesures de soutien à l'entrepreneuriat. Une meilleure collaboration entre les intervenants est souhaitable afin d'améliorer la cohérence des actions prises. Une allocation complètement optimale des ressources ne pourra jamais être atteinte, mais certaines problématiques peuvent être évitées en invitant les services de soutien à travailler ensemble pour mieux répondre aux besoins des entreprises¹⁶³. Certains organismes de soutien ont amorcé récemment une telle collaboration, et le groupe PEM désire renforcer les démarches dans ce sens.

Aider les entreprises à faire face au changement

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises a connu des transformations majeures au cours des dernières années. Des tendances lourdes modifient radicalement les besoins des entreprises et ce à quoi elles s'attendent de la part des acteurs de soutien. L'adaptation des services de soutien à la nouvelle réalité des entreprises est cruciale.

Qu'on pense simplement aux grandes tendances suivantes¹⁶⁴ dont l'impact se fait de plus en plus sentir :

- L'importance croissante des technologies de l'information et des communications (TIC);
- La valeur stratégique de l'économie du savoir;
- La prédominance des préoccupations environnementales;
- La mondialisation de l'économie;
- L'importance accrue de l'innovation;
- Les changements démographiques.

Tendances d'avenir et meilleures pratiques¹⁶⁵

La planification des services de soutien à l'entrepreneuriat a fait l'objet de nombreuses recherches afin de déterminer les tendances d'avenir et les meilleures pratiques. Quelques pistes d'orientation émanent des expériences américaines et européennes, et certaines leçons peuvent être pertinentes pour Montréal :

- Les besoins des clients doivent demeurer au centre de la prestation des services de soutien.
- Les nouveaux entrepreneurs doivent avoir aisément accès à des services de qualité. Les ressources humaines des services de soutien doivent avoir les compétences et les aptitudes nécessaires pour offrir une grande diversité de services.
- Les services de soutien doivent présenter une offre cohérente et complémentaire.
- Pour que le réseau des services fonctionne en synergie, il faut qu'il existe des forums d'échange d'information, de connaissance et d'expérience entre les acteurs.
- Les nouvelles initiatives de soutien à l'entreprise doivent s'inscrire dans une approche stratégique et être coordonnées à l'offre globale.
- L'aide offerte doit être différenciée en fonction du type d'entreprise et des phases de son développement.
- Les progrès dans le domaine des technologies de l'information et des communications doivent être pleinement exploités dans la prestation des services.
- L'évaluation continue de l'efficacité et de la pertinence des services de soutien doit faire partie intégrante de la culture organisationnelle des intervenants.
- Une promotion efficace des services doit être réalisée en vue d'en maximiser l'utilisation et les retombées.

L'importance d'un réseau des services de soutien

L'importance d'une collaboration efficace entre les services de soutien à l'entrepreneuriat est avancée dans plusieurs travaux de recherche et publications¹⁶⁶. Les opinions émises au cours du Forum organisé par le Projet Entrepreneuriat Montréal, en novembre 2006¹⁶⁷, proposent aussi une plus grande cohésion dans les services offerts. Une des solutions retenues préconise la constitution d'un réseau regroupant les intervenants en entrepreneuriat à Montréal.

De plus, les sondages effectués par le Projet Entrepreneuriat Montréal démontrent que les conseillers et les clients des organismes de soutien déplorent le manque de souplesse du système entrepreneurial montréalais. Notamment, l'éclatement des ressources pourrait nuire à la qualité des services offerts¹⁶⁸.

La coopération entre les services de soutien à Montréal doit être améliorée. Il y a actuellement trop peu d'échange d'information, trop peu de projets en commun et trop peu de référencement des clients¹⁶⁹. Pourtant, les entrepreneurs sont mobiles et doivent être en mesure de compter sur des services qui se complètent au lieu de se concurrencer.

Un véritable réseau de fournisseurs de services de soutien devra être fondé sur la confiance et l'engagement volontaire entre les différents acteurs. La réciprocité et la complémen-

tarité en seront les valeurs centrales. Il ne doit pas être un instrument de contrôle, mais un moyen d'appuyer les intervenants dans leur rôle de fournisseurs de services en entrepreneuriat. « Les réseaux sont un moyen bien adapté à l'innovation, à la création et à l'amélioration des services, mais ne sont pas indiqués pour normaliser ou encore contrôler l'offre d'un groupe d'organisations¹⁷⁰. »

Actions

1. Mettre en place le réseau « Entrepreneuriat Montréal »

Mission

Le réseau « Entrepreneuriat Montréal » aura pour mission de permettre aux intervenants sur le terrain d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs de Montréal dans leur démarche de création ou de développement d'entreprise. L'harmonisation des interventions et la mise en commun des expertises devront être à la base de cette amélioration.

Ce réseau s'appuiera sur les structures de soutien actuelles. Il se fondera sur la concertation. Il devra renforcer, valoriser et améliorer la cohésion d'ensemble des services existants. Son objectif principal sera d'accroître l'efficacité du système entrepreneurial montréalais. Il devra aussi susciter des échanges d'information, d'expérience, de résultats de recherche et de réflexion et permettre des actions concertées.

Fonctions

Les fonctions du réseau pourraient être les suivantes :

- Favoriser l'échange d'information, d'expertise et de savoir-faire entre les intervenants.
- Harmoniser les processus d'accueil, de diagnostic initial et de suivi.
- Animer une réflexion permanente des acteurs du milieu en vue de s'assurer que l'offre globale de services répond adéquatement aux besoins.
- Favoriser la création de services spécialisés que se partageront les organismes (exportation, fiscalité, droit des affaires, redressement d'entreprises, etc.).
- Améliorer l'orientation des clients vers les intervenants.
- Partager les meilleures pratiques en entrepreneuriat et en service d'appui aux entrepreneurs.
- Assurer une meilleure visibilité et une plus grande notoriété aux services offerts.
- Accroître les échanges entre le milieu universitaire et les intervenants en entrepreneuriat.
- Concevoir des outils communs de diagnostic, de gestion et de communication.
- Permettre une évaluation normalisée et continue de la prestation de services.
- Mettre en place un mécanisme de définition des besoins d'apprentissage et de formation des conseillers, rendre disponibles et dispenser de telles formations.
- Élaborer et mettre en place un code d'éthique et de déontologie à l'intention des conseillers¹⁷¹.

Principes

Le réseau mis en place devra entre autres susciter l'adhésion aux principes suivants :

La réciprocité – Les membres doivent adhérer au réseau volontairement et librement dans un esprit de partage et d'engagement réciproque. Cette mise en commun de connaissances, d'expertises et d'expériences doit favoriser la complicité entre les personnes dans un contexte d'enrichissement plutôt que de concurrence.

La concertation – *La Déclaration pour un Québec entrepreneurial*¹⁷² pourra être un point de départ pour articuler le processus de concertation nécessaire à la bonne marche du réseau. L'équipe d'initiateurs du réseau « Entrepreneuriat Montréal » devrait se baser sur les valeurs véhiculées par cette déclaration pour élaborer des principes unificateurs qui deviendront les fondements du réseau.

La complémentarité – Les objectifs retenus doivent être complémentaires des missions et des objectifs des organisations partenaires. Cette complémentarité est l'élément essentiel de la valeur ajoutée du réseau. Le succès du client entrepreneur et l'amélioration des services qui lui sont offerts doivent demeurer les principales motivations des partenaires et du réseau qu'ils forment.

Mise en œuvre

Dans un premier temps, certains membres du groupe de travail du PEM lanceront la démarche de constitution du réseau. D'autres personnes extérieures au groupe pourront se joindre à ce comité de démarrage selon les intérêts et les besoins.

Par la suite, un comité officiel de mise en œuvre et de coordination du réseau « Entrepreneuriat Montréal » sera formé. Les praticiens issus de diverses organisations en relation directe avec les entrepreneurs devront être majoritaires, et quelques dirigeants de ces organismes et des clients utilisateurs pourront également faire partie du comité.

Un second rendez-vous pourrait se tenir à l'automne 2007, auquel seraient conviés les personnes et groupes qui ont participé au Forum du 24 novembre 2006. L'objectif sera de présenter le rapport du PEM et d'encourager les gens à participer au réseau « Entrepreneuriat Montréal ». Une démarche de communication de la stratégie aura été faite préalablement par le comité constitutif.

La mise sur pied du réseau « Entrepreneuriat Montréal » se réalisera par étapes :

- Les initiateurs définiront d'abord les fondements : la mission, les objectifs, le profil des participants, les rôles de chacun, la gouvernance, le coût, le financement, etc.
- Un animateur sera choisi et des lieux de rencontre seront déterminés.
- Une stratégie et des outils de communication seront élaborés.
- Les premiers participants pourront par la suite adhérer et donner vie au réseau.

- Puis, les premières rencontres seront organisées autour de projets concrets, comme la mise au point d'outils de diagnostic ou de communication.
- Des travaux ultérieurs seront prévus afin de démontrer la valeur ajoutée du réseau pour les participants.
- Un colloque annuel sera organisé afin de mieux connaître et de partager les meilleures pratiques et les exemples de réussite.

L'ébauche de processus de mise en œuvre du réseau « Entrepreneuriat Montréal » décrite ci-dessus ne constitue qu'une proposition. D'autres types de démarches sont possibles. Si des groupes ou des personnes croient en la raison d'être de ce réseau et veulent contribuer à sa réalisation, le groupe de mise en œuvre du réseau (issu du groupe de travail PEM) demeure prêt à les intégrer à la démarche. N'oublions pas que ce réseau se doit d'être un lieu d'ouverture et de respect. Le groupe de travail PEM entend honorer ces valeurs dans la mise en place du réseau.

2. Favoriser un plus grand recours aux nouvelles technologies

L'utilisation des TIC doit aussi être favorisée dans la mise en œuvre du réseau. Plusieurs outils pourraient être utilisés pour améliorer la concertation, dont des forums de discussion (messages pour la communauté), des discussions en ligne (en temps réel), des messages instantanés (annonces d'événements, de rencontres ou autres) et des votes ou enquêtes (sondages à distance)¹⁷³.

Dans cette optique, le rôle du site Internet « Entrepreneuriat Montréal » dans l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre les membres du réseau est important. Un intranet pourrait être mis en place et constituer un lieu de rencontre virtuel et une source d'information. Cependant, ces applications technologiques ne doivent pas remplacer les rencontres fréquentes des personnes à l'intérieur des activités du réseau.

3. Accroître la capacité des intervenants à répondre aux besoins des entrepreneurs

Les changements majeurs survenus dans le contexte d'exploitation des entrepreneurs obligent les organismes de soutien à l'entrepreneuriat à proposer des services plus larges, mais aussi plus spécialisés à leur clientèle. L'expertise et la compétence des conseillers doivent devenir des préoccupations majeures pour les organismes¹⁷⁴.

Il est impératif d'offrir de la formation continue aux conseillers des organismes de soutien. Une série de cours pourrait être organisée à l'intérieur des activités du réseau des services de soutien à l'entrepreneuriat de Montréal. Par exemple, des formations sur l'utilisation des TIC en entreprise pourraient être offertes. Les TIC continuent à transformer le contexte de prestation de services de soutien à l'entrepreneuriat. Il faut accompagner les intervenants dans ces changements.

L'entrepreneuriat à Montréal : l'urgence d'agir

Le groupe PEM croit en la nécessité que l'entrepreneuriat s'impose pour assurer la compétitivité de Montréal. Il croit aussi qu'il y a là non seulement une nécessité, mais une **urgence d'agir** :

- parce que développer l'entrepreneuriat implique une démarche à long terme qui appelle un changement culturel touchant l'ensemble de la société;
- parce que Montréal accuse déjà un retard toujours plus marqué à cet égard par rapport à d'autres métropoles et qu'il faut inverser une tendance de déclin en voie de s'incruster;
- parce que transformer l'économie montréalaise à partir d'un levier entrepreneurial requiert de nombreux changements qui demandent temps, constance et ténacité et il importe de s'y mettre maintenant.

Le développement économique ne se fait pas uniquement par le soutien aux entreprises existantes, mais surtout par le soutien à la création de nouvelles entreprises. Ces dernières jouent un rôle majeur et vital dans la régénération de notre économie en innovant et en créant de nouveaux emplois. Il est primordial d'appuyer l'entrepreneuriat afin d'assurer le plein développement du potentiel de notre milieu de vie.

L'entrepreneuriat à Montréal se porte un peu mieux depuis 2003, date à laquelle les indicateurs d'activité entrepreneuriale commencent à montrer une légère amélioration. Toutefois, Montréal maintient toujours un retard comparativement aux autres métropoles canadiennes¹⁷⁵.

Des efforts supplémentaires sont requis, notamment dans l'organisation des services de soutien aux entrepreneurs. Le présent rapport du PEM s'est penché sur cet aspect. Les observations à cet égard sont claires : les services proposés semblent être adéquats mais ils peuvent être améliorés et la façon de les offrir peut être renouvelée.

Avec le temps, se sont multipliés à Montréal les outils et les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. Ces groupes travaillent avec détermination à guider et à soutenir, dans un environnement toujours plus complexe, les entrepreneurs en émergence ou en développement. Une meilleure coordination des divers acteurs est recommandée, dans le respect de leur autonomie et en fonction de leurs ressources.

En effet, l'éclatement des services ainsi que le peu de concertation et de cohésion entre les acteurs empêchent l'harmonisation des actions, ce qui est néfaste pour les entrepreneurs en quête d'appui. Par conséquent, une des stratégies suggérées est une concertation en vue de regrouper les services de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal au sein d'un réseau. Ce dernier doit être fondé

sur une vision commune et favoriser le partage d'expertise et d'information. Il doit aussi mettre de l'avant les valeurs suivantes pour assurer le succès du client : la réciprocité, la concertation et la complémentarité, de même que le respect, la confiance et l'engagement volontaire.

Il est aussi proposé de mettre sur pied le site « Entrepreneuriat Montréal » qui deviendrait le carrefour virtuel du réseau des intervenants de soutien, en plus d'être le site d'accueil des entrepreneurs montréalais.

En outre, il est recommandé d'organiser un « Sommet pour un Montréal entrepreneurial ». Cet événement convierait les principaux leaders montréalais à une réflexion et à une concertation, en souhaitant qu'à la suite de cet exercice, ils s'engagent à œuvrer dans cette direction au sein de leur milieu respectif. Ce sommet constituerait une véritable mobilisation et sonnerait le coup de départ de la mise en place d'une série de mesures visant à redorer le blason entrepreneurial de Montréal. Il est urgent d'obtenir un engagement de tous, notamment pour favoriser le mentorat d'affaires et pour convaincre les grandes entreprises des bénéfices de l'essaimage. Ce sommet se transformerait au cours des années suivantes en un forum annuel qui permettrait de réunir les divers acteurs impliqués dans les soutiens à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat à Montréal.

Par ailleurs, l'innovation technologique est l'un des fondements de l'activité entrepreneuriale forte dont a besoin l'économie montréalaise pour rester compétitive. Or, le nombre d'entreprises technologiques de calibre international est presque six fois moins élevé aujourd'hui qu'il y a quelques années à peine¹⁷⁶. C'est pourquoi la mise en place d'un fonds annuel d'amorçage de 20 millions de dollars réservé à la création d'entreprises technologiques au Québec est impérative.

Plusieurs autres actions sont proposées dans ce rapport. Elles sont toutes fondées sur les valeurs véhiculées dans la *Déclaration pour un Québec entrepreneurial*¹⁷⁷. La culture entrepreneuriale est en effet à la base d'un projet collectif de développement de l'entrepreneuriat à Montréal. Une telle culture s'enracine dans des attitudes et des valeurs telles que l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité. Tous ne peuvent devenir des créateurs d'entreprise, mais tous peuvent la valoriser et la soutenir. La communauté montréalaise doit être en mesure d'adopter une approche entrepreneuriale pour susciter l'émergence d'un plus grand nombre de créateurs d'entreprises et d'un plus grand nombre d'entrepreneurs engagés dans le mentorat et les soutiens à l'entrepreneuriat. De cette façon, de plus en plus de personnes « importeront des angoisses pour exporter du dynamisme¹⁷⁸ ». Convenons que nous avons grandement besoin de telles personnes.

Autres travaux

L'entrepreneuriat est une activité qui fait appel à une multitude de compétences et de savoirs complémentaires. Une stratégie entrepreneuriale doit traiter de plusieurs éléments qui, à première vue, sont disjoints, mais formant néanmoins le champ d'action de l'entrepreneur. C'est pourquoi, dans ce rapport, nous avons traité de réseaux, de mentorat, de culture, de technologie, d'innovation, d'essaimage, de compétence, de financement et de divers besoins particuliers. Nous avons considéré une vaste gamme d'éléments constitutifs d'une stratégie entrepreneuriale. Certains ont cependant été écartés malgré leur pertinence, par faute de moyens. Ils devront par la suite être étudiés et intégrés à la stratégie entrepreneuriale de Montréal, probablement à l'occasion d'une révision du présent rapport. Nous vous les présentons succinctement.

Relève entrepreneuriale

La relève d'entreprise est un sujet de préoccupation qui touche toute stratégie entrepreneuriale. Plusieurs entrepreneurs font en effet le choix de reprendre une entreprise existante au lieu d'en créer une nouvelle. Nous devons non seulement nous soucier du démarrage d'entreprise, mais aussi de la pérennité de celles qui existent déjà. Un des éléments de cette pérennité réside dans une meilleure planification de la relève. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises familiales.

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 41 % des dirigeants de PME comptent se retirer dans moins de cinq ans¹⁷⁹. La situation est inquiétante lorsqu'on sait que 70 % des entreprises familiales canadiennes ne survivent pas à la deuxième génération¹⁸⁰. Les besoins de la relève en matière de planification et de financement doivent être pris en compte dans une prochaine mise à jour de ce rapport. Une piste d'action à examiner serait de proposer un meilleur encadrement, c'est-à-dire de la formation, de l'accompagnement (coaching) et du mentorat, aux jeunes entrepreneurs qui veulent prendre la relève d'entreprises existantes¹⁸¹.

Travail autonome

Au Québec, en 1976, il y avait 255 500 travailleurs autonomes qui représentaient 10 % de la main-d'œuvre totale. En 2004, le nombre de travailleurs autonomes avait presque doublé pour atteindre 484 400 personnes, soit 13 % des travailleurs¹⁸². Cette augmentation importante est le reflet d'une tendance : le travail autonome occupe une place croissante dans notre économie. L'utilisation des TIC, les restructurations d'entreprises, la recherche d'une plus grande flexibilité de la part des entreprises, l'accroissement de la scolarité des travailleurs, le chômage chez les jeunes et un changement des valeurs relatives au travail sont tous des éléments qui ont contribué à changer la réalité du travail¹⁸³.

Le travail autonome est un phénomène constitutif de l'activité entrepreneuriale, d'où l'importance de considérer l'effet de sa croissance sur la stratégie de création d'entreprise.

Intrapreneuriat

L'intrapreneur est un salarié qui possède des qualités entrepreneuriales et les met en application dans le cadre de son travail¹⁸⁴. C'est un entrepreneur qui travaille au sein d'une entreprise qui ne lui appartient pas. L'intrapreneur est généralement bénéfique pour l'entreprise qui l'emploie, car il est un facteur de croissance et de performance¹⁸⁵.

L'intrapreneuriat constitue un nouveau champ d'études, et en ce sens, d'autres recherches sont requises pour déterminer plus clairement les interactions entre ce phénomène et une stratégie entrepreneuriale globale. Néanmoins, des liens sont possibles et devront être définis.

À ce sujet, notons que dans plusieurs pays dont le Brésil et les États-Unis, des associations d'entreprises engagées dans les pratiques intrapreneuriales et dans la gestion de l'innovation ont été créées. Aucune activité semblable n'existe encore à Montréal. Il s'agit d'entreprises qui favorisent l'expression intrapreneuriale de leurs employés et qui mettent en place des mécanismes pour améliorer la créativité et l'amélioration de la productivité. Plusieurs multinationales qui ont des décisions à prendre concernant les opérations qu'elles vont fermer et celles qu'elles vont continuer à exploiter privilégient de garder en opérations les unités où on a mis en place de telles pratiques de stimulation de l'expression intrapreneuriale. Compte tenu du grand nombre de fermetures d'usines dans la région de Montréal, il est impératif de propager rapidement de telles pratiques, dites d'entrepreneuriat corporatif, qui servent aussi à accroître les comportements entrepreneuriaux dans les milieux concernés.

Évaluation des mesures et des programmes

La mise en place du réseau « Entrepreneuriat Montréal » devrait permettre de mieux coordonner les services de soutien offerts aux entrepreneurs montréalais. Les rôles des divers intervenants devraient aussi se clarifier, et des outils d'évaluation communs seront mis au point.

À l'avenir, ces avancées devraient nous permettre de poser un diagnostic complet de l'efficacité et de l'efficience des programmes à Montréal. Les mesures en place pourront être mieux évaluées à la suite de la production d'un processus normalisé d'évaluation des effets de la stratégie entrepreneuriale.

Annexes

1- Bibliographie	75
2- <i>Déclaration pour un Québec entrepreneurial</i>	86
3- Offre de service en entrepreneuriat des OBNL	84
4- Abrégé du Sondage Aramis, recherche et analyse marketing internet	89
5- Initiatives en matière de promotion et de culture entrepreneuriales	97
6- Annotations	98

Bibliographie

- ACS, Z. J., D. AUDRETSCH, P. J. RONNIE et S. DESAI (2007), « The Entrepreneurship-Philanthropy Nexus: Nonmarket Source of American Entrepreneurial Capitalism », Max Planck Institute of Economics, Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy.
- AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APECA) (2001), « Study of Entrepreneurship Among Young Atlantic Canadians Aged 15-29 », Corporate Research Associates Inc.
- ALLALI, B. et FILION, L.J. (2003), « Intrapreneuriat et organisations », Cahier de recherche 2003-10, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- ARAMIS (2006), « Attentes et besoins des entrepreneurs montréalais en matière de services de soutien à l'entrepreneuriat », Projet Entrepreneuriat Montréal.
- BEN AYED, H. (2006), « Changer les mentalités pour une culture entrepreneuriale ».
- BERGERON, J. (2007), « La mise en réseau de ressources de soutien aux entreprises », Réseau Canadien des Technologies (RCT).
- BOUCHARD, M. J. (2006), « L'économie sociale au Québec, au cours de l'innovation et des transformations sociales », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, UQAM.
- BORGES, C., Filion, L. J. et G. Simard (2006), « Le parcours des créateurs d'entreprises technologiques : de l'idée d'affaires au seuil de rentabilité », *23^e Colloque du CCPME-CCSBE, Trois-Rivières, QC*, Cahier de recherche 2006-10, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.- Bombardier, HEC Montréal.
- BORGES, C., G. SIMARD et L. J. FILION (2005a), « Création d'entreprises par les femmes - Rapport de recherche », Cahier de recherche 2005-16, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.- Bombardier, HEC Montréal.
- BORGES, C., G. SIMARD et L. J. FILION (2005b), « Création d'entreprises -jeunes entrepreneurs (18-34 ans) - Rapport de recherche », Cahier de recherche 2005-06, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.- Bombardier, HEC Montréal.
- BORGES, C., G. SIMARD et L. J. FILION (2005c), « Entreprendre au Québec, c'est capital! Résultats de recherches sur la création d'entreprises », Cahier de recherche 2005-03, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- BORGES, C., M. BERNASCONI et L. J. FILION (2005), « La création des entreprises de haute technologie (EHT) - Examen de la documentation », Cahier de recherche 2003-11, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- BRADLEY, Don B. et C. COWDERY (2004), « Small Business: Causes of Bankruptcy », University of Central Arkansas.
- BRENNER, G. A., P. CIMPER, T. V. MENZIES et L. J. Filion (2004), « Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte canadien », 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Les Universités de Montpellier – Montpellier III et l'Agro-M, France, Cahier de recherche no 2004-06, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- BRUCE, D. (2001), « Investir dans l'entrepreneuriat », Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI).
- CANADIAN CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (CCSE) (2001), « Social Entrepreneurship Discussion Paper n° 1 ».
- CARRINGTON, C. (2006), « Profil de financement des petites entreprises – Les jeunes entrepreneurs », Industrie Canada.
- CARRINGTON, C. (2005), « Profil de financement des petites entreprises – Entrepreneurs de minorités visibles », Industrie Canada.
- CARRINGTON, C. (2004), « Profil de financement des petites entreprises – L'entrepreneuriat féminin », Industrie Canada.
- CDEC DE MONTRÉAL, SAJE MONTRÉAL-CENTRE et FONDS DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI-MONTRÉAL INC. (2007), « Proposition pour le renforcement et le perfectionnement du réseau de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat de Montréal ».
- CEFRIO (2003), « La collaboration dans les PME manufacturières : d'abord un défi de gestion? ».
- CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2006), « Bulletin de santé de Montréal – édition 2006 – Regard sur l'entrepreneuriat montréalais », Montréal.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2005), « Économie sociale et développement économique communautaire au Canada : prochaines étapes relatives à la politique publique », Montréal.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001), « De nouveau, nous osons... Document de positionnement stratégique », Montréal, CÉSÎM.
- CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION CANADA (2005), « Attrait du travail indépendant pour les immigrants », www.cic.gc.ca, consulté le 20 mai 2005 .
- CLARYSSE, B. et J. BRUNEEL (2006), « Nurturing and Growing Innovative Start-ups: The Role of Policy as Integrator », Working Paper, University Gent.
- COMITÉ CONSEIL MONTRÉAL, VILLE DE SAVOIR (2003), « Montréal, ville de savoir », Montréal.

- COMITÉ D'ÉCONOMIE SOCIALE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (2006), « À Montréal choisir l'économie sociale », Montréal.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2006), « Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne : stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage », Bruxelles.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001), « Créer le plus haut niveau de qualité dans le domaine des services de soutien aux entreprises », Bruxelles.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2006), « Report on the Implementation of the Entrepreneurship Action Plan », Bruxelles.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2005), « Rapport sur la mise en œuvre de la Charte européenne des petites entreprises », Direction générale des entreprises, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2004a), « Rapport final du groupe expert d'éducation à l'entrepreneuriat », Direction générale des entreprises, Bruxelles.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2004b), « Vers la création d'une culture entrepreneuriale », Direction générale des entreprises, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2002), « Aider les entreprises en phase de croissance – Un guide de pratiques pour les organismes de soutien aux entreprises », Direction générale des entreprises, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2004), « Report from the Commission to the Council and the European Parliament on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises ».
- COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS (2007), « Avis de la Commission Scolaire Marguerite-Bourgeoys », Montréal.
- CONFERENCE REGIONALE DES ELUS (2005), « Innover pour se développer – Plan Quinquennal de développement 2005-2010 », Montréal.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2006), « La mise à jour de la politique québécoise de la science et de l'innovation », mémoire présenté au ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), Sainte-Foy.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2001), « Pour des régions innovantes – Rapport de conjoncture de 2001 », Québec.
- COOKE, P. (2005), « Regional Innovation Systems as Public Goods », for the United Nations Industrial Development Organization, Vienne, UNIDO.
- DROLET, A. (2007), « Le mentorat permet à l'entrepreneur de passer le flambeau avec succès », *Le Soleil*, Section Affaires, 17 février.
- EUROPEAN COMMISSION (2005), « Best Practices of Public Support for Early-Stage Equity Finance », DG Enterprise and Industry, Brussels.
- FAYOLLE, A. (2004), « Entrepreneuriat » de quoi parlons-nous? », *L'Expansion Management Review*, n° 114, p. 67-74.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI), (2005), « La relève, clé de la réussite ».
- FILION, L. J. (2006), « Particularité de l'essaimage technologique et intérêt pour les jeunes scientifiques », document présenté lors du colloque sur l'essaimage technologique, HEC Montréal, 3 octobre.
- FILION, L. J. (2004), « Two Types of Self-Employed in Canada : Voluntary and Involuntary », dans Dana, L.P. (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Northampton, USA, Chapitre 17, p. 308-329.
- FILION, L. J. (ED.) (2001), « Réaliser son projet d'entreprise. » Montréal, Transcontinental.
- FILION, L.J., G.A. BRENNER, C. RAMANGALAHY et T.V. MENZIES, (2003), « Démarrage d'entreprises par les Chinois, Italiens et Sikhs au Canada : quelques résultats empiriques », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol.16, N° 3-4, Spring, p. 41-65. Cahier de recherche n° 2003-15. Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- FILION, L.J. ET G. LEFEBVRE (2004), « Faire le point sur l'essaimage technologique – Les effets multiplicateurs de l'essaimage technologique », Cahier de recherche n° 2003-02, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- FILION, L. J., D. LUC et P. A. FORTIN, (2003), « L'essaimage d'entreprises – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales », Montréal, Transcontinental, Collection Entreprendre.
- FILION, L.J., T.V. MENZIES, C. RAMANGALAHY ET G.A. BRENNER, (2002), « Ethnic Entrepreneurs in Canada: Problems Encountered, as Defined by Differences in Ethnic Origin and Sex », 47th World Conference of the International Council for Small Business (ICSB), Puerto Rico, 16-19 June. Published in CD Rom Proceedings. Working Paper #2002-07, Rogers – J.A. Bombardier Chair of Entrepreneurship, HEC Montreal.
- FIMBRY, M. (2007), « Des enfants qui ont le sens des affaires », *Dimanche Magazine*, Radio de Radio-Canada, 11 mars.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2005), « Le mentorat, appréciation du programme ».

- FORFÁS (2004), « Innovation Networks », The National Policy and Advisory Board for Enterprise, Trade, Science, Technology and Innovation, Dublin.
- FORTIN, P.A (2005), « La culture entrepreneuriale : oxygène de la création d'entreprises ».
- FORTIN, P.A (2004), « La culture entrepreneuriale : le quoi, le pourquoi et le comment », *Organisations et Territoires*, vol. 13, n° 1, p. 5-9.
- GOUIL, H., (1999) « Entreprendre en économie sociale - Sens des affaires ou affaires de sens? », Paris : Éditions Liaisons.
- Grand Lyon, (2005), « L'esprit d'entreprise », document stratégique de référence.
- Grand Lyon communauté urbaine. (2007), « Une métropole compétitive et responsable, creuset d'une nouvelle urbanité, partager le futur », version de mise au débat.
- GRENIER, P. (2003), « Basically the Same or Fundamentally Different – Social and Business Entrepreneurship? », UnLtd Briefing.
- GRUPE-CONSEIL SUR L'ENTREPRENEURIAT FEMININ (2000), « Les défis des entrepreneures – Rapport du groupe conseil sur l'entrepreneuriat féminin », ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Québec.
- GRUPE DE TRAVAIL DU PREMIER MINISTRE SUR LES FEMMES ENTREPRENEURS (2003), « Report and Recommendations ».
- INDUSTRIE CANADA (2005), « Principales statistiques relatives aux petites entreprises ».
- INSTITUT D'ENTREPRENEURIAT DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2002), « Guide de sensibilisation à l'entrepreneuriat technologique à l'intention des scientifiques québécois ».
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2005), « Portrait historique des principaux indicateurs du marché du travail », Annuaire québécois des statistiques du travail, 2^e édition.
- IPPERSIEL, M.-P. et M. TRÉPANIÉ (2004), « Étude des relations entre les centres collégiaux de transfert de technologie et les entreprises : une approche qualitative centrée sur les apprentissages et leurs effets. », Congrès annuel ACFAS.
- IRE SECRETARIAT (2007), « Innovating Regions in Europe – RIS Methodological Guide, Stage 2 ».
- JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTRÉAL (JCCM) (2006), « Pour un Québec entrepreneurial : favoriser l'essor de l'entrepreneuriat à travers la promotion d'un actionariat engagé », Montréal.
- JULIEN, P.-A. (2005), « Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance – Une métaphore des romans policiers », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), « L'entrepreneuriat », Paris, Economica.
- KADJI-YOUALEU, C. et L. J. FILION (2002), « Essaimage technologique – Examen de la documentation », Cahier de recherche 2002-14, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- KOTILAINEN, H. (2005), « Best practices in Innovation Policies », TEKES, Helsinki.
- LANDRY, R. et R. GAUTHIER (2004), « La mesure et l'analyse des secteurs industriels à l'échelon régional : identification des pratiques et démarches exemplaires. », Congrès annuel ACFAS.
- LEBOUCHER, S. (2006), « Des entrepreneurs expérimentés au service des jeunes dirigeants », *Le Journal du Management*. www.management.journal.dunet.com
- LÉGARÉ, M.-H. et L. ST-CYR (2000), « Portrait statistique des femmes entrepreneurs », ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Québec.
- LÉVESQUE, B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Montréal.
- LICHTENSTEIN, G. A. et T. S. LYONS (2001), « The Entrepreneurial Development System: A Framework for Fostering Entrepreneurship and Regional Economic Transformation ».
- LOVENDAHL, B. (1997), « L'intégration de l'économie publique et de l'économie sociale et coopérative. Vers un nouveau modèle suédois », dans Lionel Monnier et Bernard Thiry, *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, Ciriéc-International et De Boeck Université.
- LUC D., L.J. FILION et P. A. FORTIN (2002), « Guide d'essaimage d'entreprises – L'essaimage, voie de croissance », Cahier de recherche 2002-17, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- LUNDSTRÖM, A. et L. A. STEVENSON (2005), « Entrepreneurship Policy, Theory and Practice », New York : Springer Science.
- MADILL, J. J., A. L. RIDING et G. H. HAINES Jr (1998), « Women Entrepreneurs : Debt Financing and Banking Relationships », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 15, n° 1, p. 121-142.

- MARSHALL, P. W. (2002), « Entrepreneurship: It Can Be Taught », *HBS Working Knowledge for Business Leaders*.
- MENZIES, T.V., M. DIOCHON et Y. GASSE (2004), « Examining Venture-Related Myths Concerning Women Entrepreneurs », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9, n° 2, p. 89-107.
- MENZIES, T.V., L.J. FILION, G.A. BRENNER ET S. ELGIE (2007) « Measuring Ethnic Community Involvement : Development and Initial Testing of an Index », *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, N° 2, p. 267-282.
- MINNITI, M, P. ARENIUS et N. LANGOWITZ (2005), « GEM 2004 Report on Women and Entrepreneurship », Global Entrepreneurship Monitor, www.gemconsortium.org.
- MINNITI, M, W. BYGRAVE et E. AUTIO (2005), « Global Entrepreneurship Monitor 2005 Executive Report », www.gemconsortium.org.
- MONTRÉAL INTERNATIONAL (2006a), « Indicateurs de haute technologie et d'innovation du Montréal métropolitain », Montréal.
- MONTRÉAL INTERNATIONAL (2006b), « Indicateurs d'attractivité 2006 », Montréal.
- NATIONAL COMMISSION ON ENTREPRENEURSHIP (2001), « Building Entrepreneurial Networks ».
- NATIONAL GOVERNORS ASSOCIATION (2004), « A Governor's Guide to Strengthening State Entrepreneurship Policy », Washington.
- OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES (2003), « La coopération entre les PME », n° 5.
- OCDE (2005), « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat ». Paris, Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2004), « Entrepreneuriat féminin : questions et actions à mener », Deuxième conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Paris, Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2003), « L'entrepreneuriat et le développement économique local. Quels programmes et quelles politiques ? », Paris, Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2001), « Encourager les jeunes à entreprendre – les défis politiques », Cahier LEED, N° 29, Paris, Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2000), « The Role of SMEs : Findings and Issues ». Paris, Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2000), « Partenariats locaux, agglomération d'entreprises et mondialisation des PME », Bologne, atelier 2.
- ORSER, B. et C. CARRINGTON (2005), « Profil de financement des petites entreprises – Les PME exportatrices », Industrie Canada.
- PAGES, E. R. et K. POOLE (2003), « Understanding Entrepreneurship Promotion as an Economic Development Strategy : A Three-State Survey », National Commission on Entrepreneurship and Center for Regional Economic Competitiveness.
- PARÉ, S., G. A. BRENNER, T. V. MENZIES ET L. J. FILION (2004), « Co-leadership et entreprises ethniques au Canada : portrait des groupes Chinois, Italiens, Indiens/Sikh, Vietnamiens et Juifs. Actes du colloque de l'ASAC, ASAC Proceedings (Administrative Sciences Association of Canada/Association des sciences administratives du Canada), Québec, juin. Cahier de recherche n° 2004-04, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- RAOUB, L. et P. OUELLET (2007), « Principales conclusions - Performance des entreprises innovantes au Québec : R&D et commercialisation », Développement Économique Canada, Présentation à la CAR Économique (OPTI).
- RIVERIN, N. (2006a), « L'entrepreneuriat à Montréal », Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- RIVERIN, N. (2006b), « L'entrepreneuriat social, une force tranquille », Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, CVRCE - Fondation de l'entrepreneuriat et Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier.
- RIVERIN, N. et N. JEAN (2005), « L'entrepreneuriat chez les jeunes du Québec : état de la situation (2004) », Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- SAJE MONTRÉAL MÉTRO (2007), « Montréal : ville entrepreneuriale », Montréal.
- SAUBLENS, C. (2004), « All Money is not the Same! SME Access to Finance », Brussels, Eurada.
- SAVARY, I., D. Luc et L. J. FILION, (2003), « Guide sur l'essaimage d'entreprises technologiques », Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- SHEEHAN, C. (2007a), « Entrepreneuriat, philanthropie et développement économique : une combinaison gagnante », Bulletin du CVCE, n° 105.
- SHEEHAN, C. (2007b), « Entrepreneuriat et philanthropie moteurs du développement économique américain », Bulletin du CVCE, n° 106.
- STATE SCIENCE AND TECHNOLOGY INSTITUTE (2006), «A resource guide for technology-based economic development », prepared for the U.S. Department of Commerce.

STATISTIQUE CANADA (2006), « Canadiens dévoués, Canadiens engagés – Points saillants de l'enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation », ministre de l'Industrie, Ottawa.

SUSTAINING THE MOMENTUM (2005), « Poursuivre sur notre lancée : un forum économique sur les femmes entrepreneures – Rapport sommaire ».

THAKE, S. et S. ZADEK (1996), « Practical People, Noble Causes. How to Support Community-Based Social Entrepreneurs », London, New Economics Foundation.

TITLEY, L. (2006), « Occuper le siège du passager », *Réseaux*, décembre-janvier.

TREMBLAY, D.G., J. L. KLEIN, J. M. FONTAN et S. ROUSSEAU (2004), « Territorial Proximity and Innovation : A Survey of the Montreal Region », Note de recherche n° 2004-06A, Chaire de recherche du Canada sur les défis socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-Université, UQAM.

VILLE DE MONTRÉAL (2005a), « Bilan économique de la Ville de Montréal », Montréal.

VILLE DE MONTRÉAL (2005b), « Stratégie de développement économique 2005-2010 de la Ville de Montréal – Réussir Montréal », Montréal.

VINALS, J. (2006), « Résultats de la consultation menée auprès des conseillers du Réseau canadien de technologie (RCT) », Conseil de la science et de la technologie, Québec.

WAELEBROECK-ROCHA, E., S. MORIN et M. RODRIGUEZ (2006), « Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL) : Étude exploratoire », DATAR, BIPE.

WOLFE, D. A. (2002), « Social Capital and Cluster Development in Learning Regions », dans Holbrook, J. Adam et David A. Wolfe, *Knowledge, Clusters and Regional Innovation*, Montréal : McGill & Kingston University Press.

Déclaration pour un Québec entrepreneurial

En présentant notre déclaration pour un Québec entrepreneurial, nous tentons modestement d'apporter notre contribution en faisant alliance avec des groupes et des personnes préoccupés par le devenir entrepreneurial du Québec.

Notre présentation comprend quatre parties :

- La situation de l'entrepreneuriat au Québec;
- Pourquoi agir sur le développement entrepreneurial?
- Agir en choisissant nos cibles;
- Quelques propositions pour un Québec qui brillera parmi les meilleurs grâce à l'entrepreneuriat.

1- LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC

Bien que des efforts aient été déployés avec succès à cet égard au cours des dernières années, la situation globale de l'entrepreneuriat au Québec demeure plutôt fragile. Les données recueillies par l'intermédiaire de plusieurs études ont effectivement permis d'établir certains constats en ce sens.

Source : rapports du GLOBAL ENTREPRENEURSPHIP MONITOR (GEM)

- Un faible pourcentage de personnes a eu l'intention de créer une entreprise au cours des dernières années. Ce n'était en effet le cas en 2002 que de 7,6 % des Québécois, alors que c'était celui de 11,7 % des Canadiens et de 14,7 % de la population se trouvant dans l'ensemble des pays prenant part aux études du GEM. En 2003, ce taux d'intention était de 8,5 % au Québec, 10 % au Canada et 16,8 % pour le GEM.
- Le nombre d'entreprises en création est plutôt instable. En effet, 8,1 % des adultes québécois étaient en voie de démarrer leur entreprise en 1999, comparativement à 3,3 % en 2000, à 6,5 % en 2001 et à 4,0 % en 2002. Le dernier sondage du GEM plaçait le Québec loin derrière l'ouest du pays (7,9 %) et l'Ontario (6,3 %). En 2003, c'est 4,8 % des adultes québécois qui tentaient l'aventure entrepreneuriale. Ce résultat place le Québec derrière les provinces de l'Ouest (6,8 %) et légèrement devant l'Ontario (3,6 %). On peut présumer que des facteurs conjoncturels ont eu un effet négatif dans l'Ouest et plus particulièrement en Ontario, ce qui explique les variations importantes constatées en 2003. Pour 2004, le taux d'entreprises en création fut de 4,9 % au Québec.

- La proportion de propriétaires-dirigeants d'entreprise est plus faible au Québec que dans le reste du Canada. De 1999 à 2001, la moyenne s'établissait à 12,9 % ici, alors qu'elle était de 14,3 % dans tout le Canada. En 2002, les premières analyses du GEM indiquaient un taux de 10,7 % par an au Québec et un taux de 11,5 % au Canada.

Source : rapports du ministère du Développement économique et régional (MDER), devenu le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

- Près de 50 % des entreprises québécoises ferment leurs portes avant ou durant leur troisième année d'existence. De plus, seulement 35 % de celles-ci survivent après cinq ans d'exploitation et seulement 20 % d'entre elles célèbrent leur dixième anniversaire.

- Entre 1992 et 2004, il s'est créé, au net, en moyenne 850 entreprises par an au Québec, ce qui représente seulement 9,3 % du total canadien, donc une proportion bien en deçà du poids du Québec par rapport à celui de l'ensemble du Canada.

Source : études de la Banque de Montréal et de la CIBC

- La balance nette de création d'entreprises au Québec de 1998 à 2002 est quasi nulle (0,3 %), comparativement à celle observée dans le reste du Canada (3,0 %), en raison du nombre élevé de fermetures.
- Le nombre d'entreprises de moins de 50 employés avait diminué de 0,7 % en 2002.

Commentaires de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier

- On observe un déclin et une régression de l'entrepreneuriat au Québec.
- On observe une fragilité entrepreneuriale au Québec : taux inférieur à la moyenne en ce qui a trait à la création.
- On envisage une pénurie d'entrepreneurs motivés et aptes à lancer une nouvelle entreprise.

2. POURQUOI AGIR SUR LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL?

Les faits permettant de prouver l'existence d'une relation étroite entre le niveau d'activité entrepreneuriale et le

niveau subséquent de croissance économique d'un territoire ne font que s'accumuler. Par conséquent, l'absence d'un tissu entrepreneurial fort constitue un obstacle au développement socioéconomique d'un territoire. Cette carence nuit à la capacité de contrer les effets pervers de la forte concurrence liée à la mondialisation et à la libéralisation des marchés, à la fermeture d'une usine et au déménagement d'un employeur. Dans un contexte où la faible mise en valeur du potentiel entrepreneurial d'une communauté a des répercussions négatives sur la création d'emplois, il est possible d'affirmer que les inégalités quant au tissu entrepreneurial entre les régions du Québec, par exemple, se répercutent directement sur leur niveau de développement économique.

Cette lecture est largement partagée par bon nombre d'experts spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Yvon Gasse, professeur au département d'administration de l'Université Laval

- Les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation au sein de la population – surtout chez les jeunes – et aussi par la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes. Elles assurent ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales.

Louis Jacques Filion, Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier

- La création d'entreprises est la principale activité permettant de combattre la pauvreté et d'assurer le développement d'une société.
- La ressource la plus importante d'une société, c'est le potentiel entrepreneurial de ses membres.

Nathaly Riverin, Global Entrepreneurship Monitor

- Le niveau d'activité entrepreneuriale d'une région et d'un pays influe sur leur développement économique respectif.
- La corrélation entre l'activité entrepreneuriale d'une année et la croissance du produit intérieur brut, deux ans plus tard, est positive et significative.

Secrétariat à la jeunesse, Défi de l'entrepreneuriat jeunesse

- Le développement endogène garantit une meilleure stabilité et une plus grande pérennité des économies locales et régionales; ainsi, l'entrepreneuriat facilite l'accroissement de la richesse des individus et de la collectivité sur un territoire donné.

On peut conclure de ces témoignages que la promotion de la culture entrepreneuriale et le soutien à la création d'entreprises constituent des facteurs essentiels au développement socioéconomique du Québec. Il est donc souhaitable que l'entrepreneuriat devienne une priorité politique du Québec.

3. AGIR EN CHOISSANT NOS CIBLES

3.1 Pour une véritable Politique de développement de l'entrepreneuriat

Au cours des vingt dernières années, les différents gouvernements qui se sont succédé ont proposé de nombreuses Stratégies de développement économique. Pour la très grande majorité d'entre elles, la priorité a été accordée au développement des entreprises et à la construction d'un environnement économique fort. Loin de remettre en question ces priorités, il faut cependant constater que le soutien à l'émergence d'une culture entrepreneuriale n'a pas été adéquatement soutenu à l'exception, récemment, du projet Défi de l'entrepreneuriat jeunesse qui est en voie de faire une démonstration remarquable de l'impact d'une action ciblée et efficace en ce domaine.

De plus en plus de gouvernements, dans différents pays, se dotent de politiques distinctes touchant l'entrepreneuriat et les entreprises.

Pour l'essentiel, dans le premier cas on s'adresse aux personnes, aux entrepreneurs potentiels et en devenir, ce qui exige une action à moyen terme entraînant des changements culturels. Dans le second cas, on cible les entreprises et on s'attarde à des aspects particuliers touchant leur développement soit la fiscalité, le développement des marchés, la mondialisation, la compétitivité, la recherche et le développement, la main-d'œuvre spécialisée, l'exportation, etc.

En résumé, le développement de l'entrepreneuriat et de la culture entrepreneuriale transcendent l'action menée auprès des PME pour rejoindre l'ensemble de la société québécoise.

3.2 Nos cibles

La démarche entrepreneuriale comporte de multiples étapes. Il est donc nécessaire de cerner les aspects essentiels sur lesquels nous voulons agir et auxquels on consacra les ressources disponibles.

Les chercheurs ont décrit largement la fragilité du processus entrepreneurial entre l'étape qui favorise l'éveil à l'entrepreneuriat et celle où l'entrepreneur démarre son entreprise. Nous proposons donc d'agir sur cette période du parcours entrepreneurial d'un individu en priorisant les deux cibles suivantes :

- 1) *Éveiller le potentiel entrepreneurial du plus grand nombre de Québécois et leur intérêt pour la création d'une entreprise.*

Les responsables du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse ont fait de cette cible leur priorité pour les jeunes de 15 à 29 ans. Depuis les deux dernières années, un plan d'action a été mis en œuvre, et les résultats préliminaires qui en découlent laissent croire à un succès remarquable, qui nous

incite à continuer dans cette voie, mais qui nous incite également à planifier les étapes subséquentes à ce choix de carrière.

2) *Soutenir le processus de création ou de transfert d'une entreprise (initiation, conception, prédémarrage)*

Il apparaît évident que, si les actions que nous menons pour éveiller le potentiel entrepreneurial des Québécois s'avèrent un succès, les pressions pour soutenir adéquatement un futur entrepreneur dans les étapes de son initiation aux affaires, de la conception et du démarrage de son entreprise deviendront essentielles. D'ailleurs, les statistiques sur la survie des entreprises sont éloquentes quant à la nécessité d'agir à ce niveau.

De plus, au cours des prochaines années, plusieurs milliers de chefs d'entreprises prendront leur retraite. Il devient impérieux de les sensibiliser au processus de relève, de leur faire découvrir une relève potentielle (si elle n'est pas présente dans leur famille ou dans leur entreprise) et de les soutenir dans toutes les étapes de ce processus complexe et délicat.

Voici quelques exemples d'actions largement reconnues comme ayant une incidence positive sur la réussite du projet de créer une entreprise :

- Mieux informer les entrepreneurs sur les caractéristiques du processus de création d'une entreprise (individuelle ou collective).
- Favoriser le transfert d'expérience.
- Augmenter et stimuler les offres de formation.
- Établir des encadrements consacrés au mûrissement des idées d'affaires.
- Proposer des activités d'intéressement sur la création d'entreprises et de sensibilisation à ce sujet.
- Bien préparer les futurs entrepreneurs à la phase de prédémarrage et être attentif à leurs besoins de formation durant cette période.
- Offrir un environnement favorable à la réalisation d'une idée d'entreprise.

Nous devons agir et nous pouvons agir :

- pour faire converger l'ensemble des acteurs concernés par l'entrepreneuriat vers des orientations, des objectifs et des actions partagés;
- pour améliorer l'efficacité et l'amplitude de nos actions en entrepreneuriat;
- pour éveiller le potentiel entrepreneurial des Québécois;
- pour influencer positivement sur le taux de naissance et de survie des entreprises (individuelles et collectives);
- pour assurer une formation en entrepreneuriat au plus grand nombre de Québécois;
- en nous préoccupant en premier lieu du futur entrepreneur et de l'entrepreneur engagé dans la phase de démarrage de son entreprise;

- en agissant sur l'ensemble des aspects touchant l'entrepreneuriat (âge, clientèles, étapes du processus).

2- QUELQUES PROPOSITIONS POUR UN QUÉBEC QUI BRILLERA PARMIS LES MEILLEURS GRÂCE À L'ENTREPRENEURIAT

La situation du développement entrepreneurial au Québec est préoccupante. Au cours des dernières années, le gouvernement a reconnu l'importance d'agir sur le développement entrepreneurial et a soutenu différentes activités menées par ses principaux partenaires. Il a de plus adopté un plan d'action triennal, le *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse*, dont les résultats probants nous invitent à aller encore plus loin dans notre action.

Nous n'avons actuellement malheureusement pas au Québec de projet cohérent et global qui à la fois touche tous les Québécois, indifféremment de leur âge, de leur sexe et de leurs origines et vise à stimuler ainsi qu'à soutenir le développement entrepreneurial dans ses phases de sensibilisation, d'initiation, de création et de prédémarrage.

Il est temps d'agir en fondant notre réflexion et nos actions sur les enjeux, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques que le gouvernement s'est donnés récemment dans le document *Briller parmi les meilleurs*.

Le gouvernement fonde son action sur un certain nombre de *valeurs* de base :

1. Le gouvernement affirme sa confiance en l'individu, en son esprit d'entreprise.
2. Le gouvernement fait le choix que l'avenir du Québec passe par une économie forte, prospère et moderne permettant à chaque individu de bénéficier d'un niveau de vie élevé.

Le Québec fait face à des *enjeux* sur lesquels il devra agir rapidement :

1. une situation budgétaire qui l'oblige à faire mieux et à innover dans l'offre des services publics;
2. des changements démographiques qui auront un impact sur l'économie et le marché du travail.

Le Québec se trouve dans une situation budgétaire qui l'oblige à rétablir sa marge de manœuvre financière. Il doit créer davantage de richesse en misant sur la croissance économique.

En effet, une économie plus dynamique :

- permettrait une hausse significative des revenus de l'État;
- créerait davantage d'emplois, ce qui entraînerait une baisse notable des dépenses consacrées à l'aide sociale;
- sortirait un grand nombre de Québécois du cercle de la pauvreté;
- profiterait directement à toutes les régions.

Les changements démographiques auront un impact important sur l'économie et sur le démarrage de nouvelles entreprises. Il faut donc rapidement susciter chez le plus grand nombre de Québécois le désir de démarrer une entreprise comme choix de carrière et les soutenir dans les phases d'initiation, de création et de prédémarrage.

Il est clairement démontré que le niveau de développement entrepreneurial d'un pays a un effet direct sur l'enrichissement de sa population. Donc, toute action visant à accroître le potentiel entrepreneurial des Québécois aura à moyen terme une incidence positive sur notre richesse collective et, par conséquent, sur notre capacité à soutenir nos choix de société en santé et en éducation.

La *vision* du Québec que le gouvernement souhaite pour tous les Québécois s'ancre sur des *orientations stratégiques* claires :

- L'éducation orientée vers la réussite;
- Un potentiel économique à réaliser pleinement;
- Des régions dynamiques assumant leur développement;
- Un état moderne et efficace dans ses façons de faire.

Le développement entrepreneurial concourt sans l'ombre d'un doute à l'atteinte de l'ensemble de ces objectifs.

Il est également temps d'agir en s'inspirant des réflexions et des meilleures pratiques auxquelles se sont livrés des gouvernements ayant eu à faire face aux mêmes problématiques que le Québec en matière de développement entrepreneurial, dont principalement ceux de la *Finlande, du Canada anglais et du Royaume-Uni*.

Le choix de devenir entrepreneur, de créer une entreprise, s'avère rarement spontané et le succès d'une telle décision repose sur le soutien reçu à chacune des étapes de sensibilisation, de création et de développement. De plus, il faut être conscient que, si nous ne suscitons pas adéquatement l'éveil entrepreneurial auprès du plus grand nombre de Québécois, notre bassin potentiel de personnes ayant l'intention de lancer une entreprise ira en diminuant.

Aussi, nous croyons qu'il faut gager sur le potentiel entrepreneurial des Québécoises et des Québécois. Déjà des signes qui ne trompent pas en indiquent la pertinence. Voici quelques-uns de ces signes :

- La publicité corporative du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) et du Mouvement Desjardins.
- À l'occasion du 25^e anniversaire des Mercuriades, le concours soulignant l'excellence des entreprises québécoises, la Fédération des Chambres de commerce du Québec remettait, le 27 avril 2005, le premier mérite Promotion de l'entrepreneuriat.
- Le fait qu'en 2005, le *Concours québécois en entrepreneuriat* a intéressé un étudiant sur quatre avec une augmentation de 55 % sur l'année précédente.

- La croissance des *Clubs d'entrepreneurs étudiants* actifs dans les institutions postsecondaires et dans les écoles de formation professionnelle. Il s'agit ici de 82 clubs avec un nombre croissant de membres.
- La participation de 46 écoles primaires au *Réseau des micro-entreprises environnementales*.
- L'augmentation des « Entreprises étudiantes » de Jeunes Entreprises du Québec (plus de 110 au Québec en 2005-2006) et de leurs expériences pilotes dans des écoles secondaires pour favoriser la culture entrepreneuriale.

Ceci démontre très bien que plusieurs organismes existent et ont une mission reliée à l'entrepreneuriat. Nous considérons que plusieurs initiatives sont nécessaires pour accompagner le développement de l'entrepreneuriat. C'est pourquoi nous considérons qu'il est fondamental pour les cosignataires de continuer dans cette voie.

Le premier ministre du Québec, en annonçant le *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse* en février 2004, a donné un signal qui renforce cette vague de fond. Aussi le moment est venu, nous semble-t-il, de faire un autre geste en reconnaissant qu'il s'agit ici d'un projet de société et qu'il y a lieu d'ajuster l'action de l'État en conséquence :

- en se donnant une vision intégrée et cohérente de son action en matière d'entrepreneuriat;
- en proposant des objectifs stratégiques ciblés et modulés selon les situations et territoires;
- en se donnant un lieu de mise en œuvre qui assurerait la coordination des actions et en garantirait leur efficacité et leur efficience.

Pour y parvenir, nous suggérons l'implication des divers partenaires à une réflexion sérieuse. « Entreprendre pour changer le monde », proposé par l'Université catholique de Lille en octobre 2005, pourra ainsi trouver un écho au Québec.

Cosignataires :

- Accès Entrepreneur inc. – Paul-A. Fortin
- Agence Québec Wallonie Bruxelles pour la jeunesse (AQWBJ) – Alfred Pilon, secrétaire exécutif associé, p.i.
- Association des centres locaux du Québec (ACLQ) – Jean Fortin, président
- Association des clubs entrepreneurs étudiants (ACEE) – Micheline Locas, présidente-directrice générale
- Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ) – Patrice Gagnon, directeur général
- Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval – Yvon Gasse, directeur
- Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier HEC Montréal – Louis Jacques Filion, titulaire
- Coforma ltée – Maurice Boivin, président

- Concours québécois en entrepreneuriat – Suzie Harvey, présidente-directrice générale
- Entrepreneur – Placide Poulin
- EntrepreneurAction – UQAR Lévis – Daniel Rousse, vice-recteur UQAR Lévis et Martin Larue, coordonnateur
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – Richard Fahey, vice-président Québec
- Fédération des Chambres de commerce du Québec – Françoise Bertrand, présidente
- Fédération Québécoise des Municipalités – Guy Charland, conseiller en recherche et politiques
- Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs – Valérie Bellavance, directrice Québec
- Fondation de l'entrepreneurship, Régis Labeaume, président-directeur général
- Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse – Liette Lamonde, directrice générale
- Groupement des chefs d'entreprises – Michel Bundock, directeur des opérations et réseau des clubs
- Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke – Jacques Gagnon, directeur et Gilles Saint-Pierre, directeur du développement
- Jeune Chambre de Commerce de Montréal – Jan-Fryderyk Pleszczynski, président et Frédéric Brassard, vice-président aux affaires publiques
- Jeunes Entreprises du Québec – Jean-Pierre Gaumont, président-directeur général
- Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ) – Alfred Pilon, secrétaire général, p.i.
- Office Québec-Amériques pour la jeunesse (OQAJ) – Alfred Pilon, président-directeur général, p.i. ,
- Place aux Jeunes – Gino Reeves, directeur général
- Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec – Sébastien Leblanc, président
- Réseau des Carrefours jeunesse emploi du Québec – Richard Desjardins, président
- Réseau des femmes d'affaires du Québec – Nicole Beaudoin, présidente-directrice générale
- Réseau des SADC du Québec – Hélène Deslauriers, directrice générale
- Réseau québécois des écoles micro-entreprises environnementales – Clermont Provencher, président du conseil d'administration
- Ressources entreprises – Djamil Moussaoui, président
- Table de concertation des Forums jeunesse régionaux du Québec – Pierre-Luc Gravel, directeur général
- TÉLUQ – L'université à distance de l'UQAM – Sylvie Laferté, professeure en marketing et management
- Université du Québec en Outaouais – Paul G. Aubry, professeur

Outre ces cosignataires, des partenaires toujours plus nombreux acceptent d'endosser la *Déclaration pour un Québec entrepreneurial* et demandent une politique de développement de l'entrepreneuriat distincte de la politique de développement économique pilotée par le premier ministre. Voici, à ce jour, la liste de ces **partenaires** :

- CRÉ Abitibi-Témiscamingue
- CRÉ Bas Saint-Laurent
- CRÉ Capitale nationale
- CRÉ Chaudière-Appalaches
- CRÉ Côte-Nord
- CRÉ Estrie
- CRÉ Gaspésie-Iles de la Madeleine
- CRÉ Longueuil
- CRÉ Mauricie
- CRÉ Montérégie est
- CRÉ Outaouais
- CRÉ Saguenay Lac St-Jean
- CRÉ Vallée du Haut Saint-Laurent
- Conseil d'administration de la FQM
- Table de concertation sur la culture entrepreneuriale de la région de Sherbrooke
- Ville de Sherbrooke

Offre de service aux entreprises et aux entrepreneurs de Montréal

Contexte

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat représente un aspect important des approches utilisées en matière de développement économique. Malgré l'existence d'un potentiel remarquable pour le développement de l'activité entrepreneuriale, les recherches entreprises ces dernières années indiquent que les obstacles au développement efficace de l'entrepreneuriat n'ont toujours pas été surmontés.

Notre recherche vise à déterminer la nature et l'étendue des services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs de Montréal. Ainsi nous pourrions évaluer à quel point les entrepreneurs actuels et potentiels connaissent les programmes de soutien existants et comment les promouvoir. Notre démarche a consisté à faire suivre un questionnaire aux organismes et dans certains cas, à interviewer personnellement ou par téléphone des représentants d'organismes en vue de recueillir des renseignements sur leurs programmes et leurs services.

Profil des organismes

Plusieurs organismes, regroupés en quatre grandes catégories, ont été inventoriés sur le territoire de l'agglomération de Montréal. Au total, 85 organismes¹⁸⁶ s'occupent du développement des entreprises et interviennent d'une façon ou d'une autre auprès des entreprises et des entrepreneurs de Montréal. Le tableau 1 présente la liste de ces organismes.

Les organismes partagent un budget annuel de près de 34 millions de dollars, financé à plus de 80 % par le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et la Ville de Montréal. Une compilation du nombre d'employés et des budgets consacrés à l'entrepreneuriat dans l'agglomération de Montréal par les différentes catégories d'organismes sera présentée au tableau 2.

Principales constatations

L'engagement des organismes auprès des entrepreneurs prend diverses formes. Les résultats suivants sont fondés sur l'analyse détaillée des informations qui ressortent du questionnaire et des entrevues individuelles avec les représentants d'organismes.

- La grande majorité des organisations déclarent offrir plus d'un service aux entreprises et aux entrepreneurs de Montréal. Les services qui ressortent le plus souvent sont :
 - 54 % offrent des services en comptabilité et finance;
 - 49 % offrent des services en marketing et commercialisation;

- 44 % offrent des services juridiques;
- 11 % offrent des services en R&D et transferts technologies.

Ils affirment avoir offert des services de diagnostic et d'évaluation des besoins dans 86 % des cas.

- Parmi les organismes, moins d'un tiers accorde un soutien financier aux entrepreneurs et aux entreprises. Ce ratio diminuerait davantage, mise à part la contribution des CLD-CDEC.
- Les organismes font preuve d'ouverture vers l'extérieur. Ils affirment à 81 % d'avoir des liens formels ou informels avec leurs pairs pour desservir leurs clients. Ce pourcentage diminue à 62 %, s'agissant des liens de financement.
- Interrogés quant à leurs clientèles et aux entreprises cibles, les jeunes de moins de 35 ans étaient le plus souvent cités, suivis des travailleurs autonomes et des étudiants. Dans 94 % des cas, les organismes s'intéressent aux entreprises en création, 70 % aux entreprises existantes de moins de 3 ans et dans 65 % des cas, aux entreprises de plus de 3 ans. Notons que près de deux tiers des organismes affirment intervenir aux différentes phases des entreprises.
- Les organismes affirment intervenir dans presque tous les secteurs de l'économie. Très peu d'entre eux ont développé une expertise spécialisée.
- L'expérience que possèdent les organismes varie considérablement. Certains d'entre eux ne traitent avec des entrepreneurs que depuis moins d'un an, alors que d'autres travaillent auprès d'eux depuis plus de 30 ans.
- Au sujet de la taille de ces organismes, la plupart sont relativement petites. En effet, 11 % indiquent n'avoir eu aucun employé, 36 % affirment avoir eu un ou deux employés et 53 %, au moins trois. Soulignons que 42 % des employés dédiés à l'entrepreneuriat dans l'agglomération de Montréal proviennent des CLD-CDEC et les SAJE. Par ailleurs, le nombre moyen d'employés pour l'ensemble des organismes se situe à 4 employés.
- Le fonctionnement de certaines organisations est basé sur le bénévolat. On estime entre 550 à 750 le nombre de bénévoles dans l'ensemble des organisations, notamment leur conseil d'administration respectif.
- En matière d'information, 96 % des organismes déclarent avoir leur site web et 71 % un centre de documentation accessible aux clients. Ils affirment à 63 % avoir un formulaire en ligne. Ils reçoivent pour la plupart des clients sur place ou par référence. Les activités de réseautage, la publicité et les contacts personnels sont perçus comme des moyens de communication utilisés pour promouvoir l'entrepreneuriat.

Classification des organismes oeuvrant en entrepreneuriat dans l'agglomération de Montréal

Territorial (a)	Service spécialisé							Clientèles spécialisées				Autres
	Mentorat - Réseau d'affaire	Économie sociale	Incubateur		Culture entrepreneuriale	Sectoriel	Référence	Communautaire			Universitaire	
			Universitaire	Hors campus				Jeune	Femme	Ethno-culturelle		
Centres locaux de développement (CLD - CDEC) (18)	Jeune chambre de commerce de Montréal	Regroupement québécois pour la coopération du travail	Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM	Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal	Carrefour jeunesse emploi (20)	Conseil des industries Bioalimentaires de l'Île de Montréal	Info-entrepreneurs	Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) (2)	Compagnie F	Communauté Juive de Montréal	Mc Gill Business Consulting Group	Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM)
Chambres de commerce (6)	Service d'assistance canadienne aux organismes	Coopérative de travail interface	Centre d'entrepreneurship et d'innovation de l'Uqam	Inno-Centre	Jeunes entreprises du Québec	SPINC		Youth Employment Services	Y des femmes de Montréal	Chantier d'Afrique du Canada	Concordia Small Business Consulting Bureau	Innovex
Forum Économique de Verdun	Fondation d'entrepreneurship	Association communautaire d'emprunt de Montréal	Centre d'entrepreneurship technologique (ETS)		Association des clubs d'entrepreneurs étudiants du Québec			Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse	Centre d'entrepreneuriat féminin du Québec	Coalition d'organisation Hassidique d'Outremont	Dobson Centre McGill University	Chambre de commerce gaie du Québec
Groupe conseil Saint-Denis	Groupement des chefs d'entreprises du Québec	Cercles d'emprunt de Montréal						Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs		Centre de référence de la communauté russophone du Québec		Commissions scolaires
Développement économique Saint-Laurent (DESTL)		Coopérative de développement régional de Montréal-Laval								Chambre de commerce Canado-Liban		
										Jeune Chambre de commerce haïtienne		

Notes : Les organismes ont été classés selon leur mission principale soit : territoire spécifique, clientèle exclusive et service spécialisé. Ceci n'exclut pas qu'un organisme pourrait se trouver dans plusieurs endroits.

Le tableau exclut les organismes publics et les entreprises à but lucratif.

(a) Territorial sous entend desserte locale.

Compilation des employés et des budgets affectés à l'entrepreneuriat des organismes œuvrant dans l'agglomération de Montréal

Catégorie	Organisme		Emploi		Budget	
	#	%	#	%	#	%
Territorial (a)	27	32 %	139	37 %	15 608 733	46 %
Services spécialisés	39	46 %	116	31 %	10 554 660	31 %
Incubateur	5	6 %	34	9 %	4 802 800	14 %
<i>Incubateur universitaire</i>	3	4 %	11	3 %	1 542 000	5 %
<i>Incubateur hors campus</i>	2	2 %	23	6 %	3 260 800	10 %
Culture entrepreneuriale	22	26 %	28	7 %	1 567 500	5 %
Mentorat	4	5 %	10	3 %	772 194	2 %
Économie sociale	5	6 %	22	6 %	1 510 882	4 %
Sectoriel	2	2 %	8	2 %	901 284	3 %
Référence	1	1 %	14	4 %	1 000 000	3 %
Clientèles spécialisés	16	19 %	110	29 %	7 102 087	21 %
Communautaire	14	16 %	107	29 %	7 162 087	21 %
<i>Femme</i>	3	4 %	13	3 %	1 050 000	3 %
<i>Jeune</i>	5	6 %	78	21 %	5 275 087	16 %
<i>Ethnoculturelle</i>	6	7 %	16	4 %	637 000	2 %
Universitaire	2	2 %	3	1 %	140 000	0 %
Autres	3	4 %	10	3 %	697 000	2 %
Total	85	100 %	375	100 %	33 962 480	100 %

Note : Les données concernent la période 2005-2006

(a) Territorial sous-entend desserte locale

DOCUMENT :

FAITS SAILLANTS

**Sondage Internet – Entrepreneurs
Groupe de discussion - Conseillers**

OBJET :

ÉTUDE

PROJET ENTREPRENEURIAT MONTRÉAL

**Attentes et besoins des entrepreneurs
montréalais en matière de services de
soutien à l'entrepreneurship**

DATE :

20 octobre 2006

CLIENT :

M. Robert Ladouceur

Commissaire

VILLE DE MONTRÉAL

Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine

Direction de la planification et interventions stratégiques

Division du développement économique

303, rue Notre-Dame Est, 6^e étage

Montréal (Québec) H2Y 3Y8

PERSONNE-RESSOURCE :

M. Martin Boucher

Président

ARAMIS

Recherche et analyse marketing Internet

5163, 17^e Avenue

Montréal (Québec) H1X 2R2

☎ (514) 723-3857

📠 (514) 723-3095

✉ mboucher@aramis-recherche.com

ABRÉGÉ ADMINISTRATIF

Montréal, le 20 octobre 2006

Chers lecteurs, chères lectrices,

La Ville de Montréal a créé un groupe de travail ayant pour mandat de proposer un plan d'action intégré en entrepreneuriat. Désigné sous le nom de « Projet Entrepreneuriat Montréal », ce groupe désire notamment connaître l'opinion, les besoins et les attentes des entrepreneurs montréalais en matière de services de soutien à l'entrepreneurship.

À ce titre, la Ville de Montréal a mandaté la firme de recherche marketing Aramis Recherche et analyse marketing Internet afin de réaliser une étude auprès d'entrepreneurs ayant bénéficié de soutien financier ou technique d'organismes montréalais d'aide à l'entrepreneurship et de conseillers en entrepreneuriat œuvrant au sein de ces organismes. Les principaux objectifs de cette étude étaient de connaître précisément :

- ① Le profil des entrepreneurs (sexe, âge, langue maternelle, lieu de naissance, niveau d'études, etc.) et des entreprises (phase d'activité, secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.) ayant bénéficié de soutien, leur degré d'utilisation de ce soutien et leur opinion à son égard, leurs éléments de satisfaction et d'insatisfaction ainsi que leurs suggestions d'améliorations.
- ① Le profil des conseillers en entrepreneuriat (formation, expérience, répartition des tâches, etc.), le profil de leur clientèle (caractéristiques, besoins, etc.) ainsi que d'autres éléments telles l'utilisation d'une catégorisation de la clientèle, l'existence de partenariats avec des entités privées et l'offre de mentorat.

Aramis aimerait remercier la Ville de Montréal de lui avoir confié le mandat de réaliser cette étude et plus particulièrement M. Robert Ladouceur, commissaire à la Ville de Montréal, et M. Martial Fauteux, conseiller au Ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec, pour leur précieuse collaboration. Nous aimerions également remercier les organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship pour leur participation.

Afin de recueillir les données nécessaires à cet important projet de recherche, Aramis a réalisé :

- ① un sondage Internet pour lequel 765 questionnaires ont été dûment remplis par des entrepreneurs ayant bénéficié de soutien d'organismes montréalais;
- ① un groupe de discussion réunissant 10 entrepreneurs en phase de prédémarrage, c'est-à-dire n'ayant réalisé aucune vente, ainsi qu'un groupe réunissant 11 entrepreneurs en phase de démarrage ou de croissance, c'est-à-dire ayant réalisé au moins une vente;
- ① un groupe de discussion réunissant 11 conseillers en entrepreneurship œuvrant au sein de différents organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship.

Vous trouverez dans ce rapport synthèse la méthodologie de recherche, les résultats détaillés ainsi que l'analyse de ceux-ci pour les trois démarches de collecte des données. Cette analyse détaillée nous permet d'émettre les constats suivants, qui représentent à notre avis un fidèle portrait de la situation actuelle du réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship¹ :

- ① Les entrepreneurs en phase de démarrage et croissance sont davantage satisfaits du soutien autre que financier dont ils ont bénéficié que ceux en phase de prédémarrage.

¹ Le réseau constitué des organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship ayant collaboré à cette étude, soit 15 centres locaux de développement, les Services d'aide aux Jeunes entrepreneurs du Montréal Métro et celui de Montréal-Centre ainsi que les 3 organismes suivants : la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, Youth Employment Services et John Molson School of Business de l'Université Concordia.

- A** Le personnel ayant offert ce soutien est l'élément dont les entrepreneurs sont le plus satisfaits et la logistique du soutien celui dont ils sont le moins satisfaits.
- A** Afin d'augmenter la satisfaction des utilisateurs à l'égard du soutien dont ils bénéficient, il sera prioritaire d'optimiser l'utilité² et le contenu³ de ce soutien.
- A** En fonction de son degré d'importance élevé et du degré de satisfaction qu'elle a récolté, l'élaboration du plan d'affaires est le service de soutien offert aux entrepreneurs en phase de prédémarrage qui doit être amélioré en priorité. Les services de communications⁴ et organisation d'activités d'échange entre entrepreneurs offerts aux entrepreneurs en phase de démarrage et croissance doivent également être améliorés en priorité pour les mêmes raisons.
- A** Les principales insatisfactions des entrepreneurs à l'égard du soutien dont ils ont bénéficié sont sa qualité (pertinence, quantité, personnalisation), son organisation (horaire, durée, bureaucratie, visibilité, coût, éligibilité) et une formation jugée trop générale.
- A** Les principales suggestions d'améliorations des entrepreneurs à l'égard du soutien sont d'en recevoir davantage et qu'il soit plus personnalisé et détaillé, c'est-à-dire plus en profondeur. Selon eux, il faudra davantage développer le suivi personnalisé par un conseiller ainsi que le mentorat. À ce titre, il faudra définir et différencier avec plus de précision les services de mentorat, de parrainage et de coaching puisque, selon les conseillers en entrepreneuriat rencontrés, il est difficile de faire la distinction entre ceux-ci.
- A** En ce qui a trait aux conseillers en entrepreneurship rencontrés dans le cadre de cette étude, ils recommandent également d'offrir davantage de soutien. Ils conseillent, en plus, d'uniformiser le réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship afin de permettre une meilleure compréhension de l'offre globale ainsi qu'une meilleure collaboration facilitant le référencement. À ce titre, ils proposent unanimement la tenue d'une table de concertation réunissant l'ensemble des organismes montréalais offrant des services de soutien à l'entrepreneurship.
- A** Peu d'organismes autres que les Services d'aide aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE) ont été recommandés aux entrepreneurs dans le cadre de leur processus de démarrage d'entreprise. À ce titre, les conseillers en entrepreneurship rencontrés recommandent fortement d'augmenter la visibilité du réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship.
- A** En conclusion, malgré certaines insatisfactions clairement exprimées, la quasi-totalité des entrepreneurs rencontrés en groupe de discussion sont très reconnaissants quant aux services de soutien à l'entrepreneurship qui leur sont offerts.

Je vous souhaite une agréable lecture et vous invite à communiquer avec moi par téléphone ou par courriel pour toutes questions relatives à ce document.



Martin Boucher
Président
Aramis Recherche et analyse marketing Internet
☎ (514) 723-3857
✉ mboucher@aramis-recherche.com

² Utilité concrète du service par rapport aux besoins des entrepreneurs ou à la situation actuelle de leur entreprise.

³ La qualité du contenu du service.

⁴ Développement des habiletés interpersonnelles, de l'image corporative et des réseaux d'affaires, recours aux TIC (Internet d'affaires, site corporatif et transactionnel), etc.

Faits saillants

Sondage Internet – Entrepreneurs

Général

- **RAPPORT SYNTHÈSE** Vous trouverez dans ce rapport synthèse les principaux résultats obtenus dans le cadre d'une étude réalisée par la firme de recherche marketing Internet Aramis pour le compte de la Ville de Montréal.
- **OBJECTIF** Le principal objectif de cette étude était de connaître précisément l'opinion, les attentes et les besoins des entrepreneurs montréalais en matière de services de soutien à l'entrepreneurship.
- **MÉTHODOLOGIE** La collecte des données de cette étude a été effectuée du 17 juillet au 28 août 2006 au moyen d'un sondage Internet et a permis de recueillir 765 questionnaires dûment remplis sur une possibilité de 4 467 répondants potentiels pour un taux de réponse de 17 %.

Résultats

Profil – Entrepreneur

- Les répondants à ce sondage sont davantage de sexe masculin (54 %).
- La majorité des répondants sont âgés de 25 à 39 ans (65 %), 51 % des répondants sont âgés de 34 ans et moins et la moyenne d'âge est de 36,6 ans.
- La langue maternelle de la majorité des répondants est le français (61 %) et les autres langues maternelles les plus grandement représentées sont l'anglais (23 %), l'espagnol (4 %) et l'arabe (3 %).
- Les répondants sont en grande majorité nés au Canada (70 %). Après le Canada, le pays de naissance le plus grandement représenté est la France (6 %).
- La quasi-totalité des répondants ont terminé des études secondaires (98 %) et le dernier niveau d'étude terminé ou complété en partie est majoritairement le niveau universitaire (69 %), suivi du niveau collégial (22 %) et du niveau secondaire (9 %).
- La très grande majorité des répondants à ce sondage résident dans l'agglomération de Montréal (90 %)⁵. Les arrondissements les plus grandement représentés sont : Le Plateau-Mont-Royal (14 %), Rosemont–La Petite-Patrie (13 %) et Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce (11 %).

Profil – Entreprise

- Les répondants à ce sondage Internet proviennent⁶ du Service d'aide aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE) (45 %), d'un centre local de développement (CLD/CDEC) (28 %) et d'autres organismes⁷ (27 %).
- Les entrepreneurs sondés dans le cadre de cette étude œuvrent au sein d'entreprises qui sont dans les phases suivantes : prédémarrage⁸ (17 %), démarrage et croissance⁹ (81 %), abandon¹⁰ (1 %) et fin des activités¹¹ (2 %).
- La majorité des répondants (55 %) ont démarré leur entreprise, c'est-à-dire réalisé une première vente, depuis moins de 2 ans et l'ensemble des entreprises sont en activité depuis 2,7 ans en moyenne.
- La majorité des répondants (59 %) ont démarré des entreprises dans les secteurs d'activité suivants : information, culture et loisirs (logiciels, multimédia) (19 %), services professionnels, scientifiques et techniques (18 %), fabrication (12 %) et commerce de détail (10 %).
- La majorité des entreprises (52 %) en phase de démarrage et croissance ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 000 \$.
- La grande majorité des répondants dont l'entreprise est en phase de démarrage et croissance sont les seuls employés à temps plein au sein de celle-ci (65 %) et le nombre moyen d'employés à temps plein par entreprise, incluant l'entrepreneur, est de 2,5 employés.
- La grande majorité des répondants (64 %) font appel à des sous-traitants pour la fabrication de leurs produits ou la prestation de leurs services.
- La majorité des sièges sociaux des entreprises sont situés dans la résidence personnelle de l'entrepreneur (58 %). Les principaux arrondissements de l'agglomération de Montréal où se trouvent les sièges sociaux des entreprises, siège social dans la résidence personnelle ou ailleurs, sont : Rosemont–La Petite-Patrie (14 %), le Plateau-Mont-Royal (13 %) et Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce (10 %).

Mesures de soutien financier

- La très grande majorité des répondants ont déclaré avoir bénéficié de mesures de soutien financier dans le cadre du démarrage de leur entreprise (78 %).
- Les principales mesures de soutien financier dont les entrepreneurs ont bénéficié sont : soutien au travail autonome (STA) (52 %), programme Jeunes Promoteurs (JP) (22 %) et institution financière (21 %).

Mesures de soutien autre que financier – Général

- La très grande majorité des répondants ont déclaré avoir bénéficié de mesures de soutien autre que financier dans le cadre du démarrage de leur entreprise (87 %).
- Les mesures de soutien autre que financier dont les entrepreneurs ont bénéficié proviennent principalement de : Service d'aide aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE) (53 %), famille et entourage (44 %), centre local de développement (CLD/CDEC) (27 %) et professionnel du secteur privé (27 %).

Soutien autre que financier – Prédémarrage

- Les principaux services de soutien autre que financier dont les entrepreneurs en phase de prédémarrage ont bénéficié sont : élaboration du plan d'affaires (68 %), informations sur le processus de création d'une entreprise (44 %) et conseils en vente et marketing (41 %).
- Les répondants en phase de prédémarrage sont satisfaits dans une proportion de 70 % à l'égard des services de soutien à l'entrepreneuriat autre que financier dont ils ont bénéficié (totalement satisfaits : 13 % / satisfaits : 57 %). À ce titre, ils ont évalué à 7,1 sur 10 leur degré général de satisfaction.
- Les principaux éléments d'insatisfaction (N = 89) sont les suivants : qualité du soutien (pertinence, quantité, personnalisation) (26 %), organisation du soutien (horaire, durée, bureaucratie, visibilité, coût, éligibilité) (24 %) et formation incomplète (16 %). En contrepartie, mais en moins grand nombre, les principaux éléments de satisfaction (N = 13) sont : qualité et pertinence du soutien (85 %), compétence et professionnalisme des intervenants (15 %) et encouragement reçu (15 %).
- La moyenne des degrés de satisfaction octroyés par les répondants en phase de prédémarrage à l'égard des 10 services de soutien évalués dans le cadre de cette étude¹² est de 7,3 sur 10.
- Les services de soutien autre que financier pour lesquels les entrepreneurs en phase de prédémarrage ont exprimé les degrés de satisfaction les plus élevés sont : conseils en vente et en marketing (8,0/10), évaluation de la faisabilité et de la rentabilité potentielle (7,8/10), évaluation de vos aptitudes entrepreneuriales (7,7/10) et informations sur le secteur d'activité de votre projet (7,6/10).
- Les services de soutien pour lesquels les entrepreneurs ont exprimé les degrés de satisfaction les moins élevés sont : aide à la recherche de financement (6,1/10) et évaluation de vos besoins en financement (6,7/10).
- En fonction de son degré d'importance¹³ élevé et du degré de satisfaction qu'il a récolté, le service de soutien *Élaboration du plan d'affaires* devra être amélioré dans le processus d'optimisation des services de soutien à l'entrepreneuriat offerts aux entrepreneurs en phase de prédémarrage.
- Les principales suggestions d'améliorations des répondants à l'égard des services de soutien sont : davantage de soutien (20 %), un service plus personnalisé (15 %) et un service plus détaillé (15 %).

- Selon les répondants, les services de soutien à développer sont : suivi personnalisé et mentorat (26 %), communication et marketing (15 %) et droit (9 %).
- L'élément d'évaluation *Personnel* est celui à l'égard duquel les entrepreneurs en phase de prédémarrage ont exprimé le degré de satisfaction le plus élevé (7,8/10) et l'élément *Logistique* celui qui a récolté le degré de satisfaction le moins élevé (6,9/10).
- En fonction de leurs degrés d'importance¹⁴ élevés et du degré de satisfaction qu'ils ont récolté, les éléments d'évaluation *Utilité* et *Contenu* devront être améliorés dans le processus d'optimisation des services de soutien à l'entrepreneuriat offerts aux entrepreneurs en phase de prédémarrage.
- Les répondants en phase de prédémarrage ont reçu des services de soutien à l'entrepreneuriat principalement sous les formes suivantes : programme de formation de courte durée (ex. : atelier) (22 %), programme de formation de longue durée (ex. : formation *Lancement d'une entreprise*) (22 %) et suivi personnalisé par un conseiller (19 %).
- Les modes de diffusion à l'égard desquels les répondants en phase de prédémarrage ont exprimé les degrés de satisfaction les plus élevés sont : conférence par un expert (8,7/10), programme de formation de longue durée (ex. : formation *Lancement d'une entreprise*) (7,8/10) et mentor, parrain ou coach (7,7/10).
- Les modes de diffusion de services de soutien préférés des répondants sont : suivi personnalisé par un conseiller (61 %) et mentor, parrain ou coach (55 %).
- En fonction de son degré d'importance¹⁵ élevé et du faible degré de satisfaction qu'il a récolté, le mode de diffusion *Suivi personnalisé par un conseiller* devra être priorisé dans le processus d'optimisation des formes de diffusion des services de soutien à l'entrepreneuriat offerts aux entrepreneurs en phase de prédémarrage.

Soutien autre que financier – Démarrage et croissance

- Les principaux services de soutien autre que financier dont les entrepreneurs en phase de démarrage et croissance ont bénéficié sont : comptabilité et fiscalité (32 %), commercialisation (28 %), organisation d'activités d'échange entre entrepreneurs (21 %) et communications (20 %).
- Les répondants en phase de démarrage et croissance sont satisfaits dans une proportion de 74 % des services de soutien à l'entrepreneuriat autre que financier dont ils ont bénéficié (totalement satisfaits : 14 % / satisfaits : 60 %). À ce titre, ils ont évalué à 7,3 sur 10 leur degré général de satisfaction.
- Les principaux éléments d'insatisfaction (N = 381) sont les suivants : qualité du soutien (pertinence, quantité, personnalisation) (29 %), organisation du soutien (horaire, durée, bureaucratie, visibilité, coût, éligibilité) (23 %) et formation incomplète (11 %). En contrepartie, mais en moins grand nombre, les principaux éléments de satisfaction (N = 75) sont : qualité et pertinence du soutien (60 %) et compétence et professionnalisme des intervenants (25 %).

- La moyenne des degrés de satisfaction octroyés par les répondants en phase de démarrage et croissance à l'égard des 10 services de soutien évalués dans le cadre de cette étude¹⁶ est de 7,8 sur 10.
- Les services de soutien autre que financier suivants pour lesquels les entrepreneurs en phase de démarrage et croissance ont exprimé les degrés de satisfaction les plus élevés sont : gestion administrative et des ressources humaines (8,3/10), comptabilité et fiscalité (8,2/10) et droit des affaires (8,1/10).
- Les services pour lesquels les entrepreneurs ont exprimé les degrés de satisfaction les moins élevés sont : achat ou transfert d'entreprise (7,3/10) et aide à la recherche de financement (7,3/10).
- En fonction de leurs degrés d'importance¹⁷ élevés et du faible degré de satisfaction qu'ils ont récolté, les services de soutien *Communications* et *Organisation d'activités d'échange entre entrepreneurs* devront être priorisés dans le processus d'optimisation des services de soutien à l'entrepreneurship offerts aux entrepreneurs en phase de démarrage et croissance.
- Les principales suggestions d'améliorations des répondants à l'égard des services de soutien sont : davantage de soutien (18 %), un service plus personnalisé (17 %) et un service plus détaillé (10 %).
- Selon les répondants, les services de soutien à développer sont : suivi personnalisé et mentorat (23 %), comptabilité et fiscalité (13 %), communication et marketing (12 %) et aide à la vente (11 %).
- L'élément d'évaluation *Personnel* est celui à l'égard duquel les entrepreneurs en phase de démarrage et croissance ont exprimé le degré de satisfaction le plus élevé (8,3/10) et *Logistique* le degré de satisfaction le moins élevé (7,6/10).
- En fonction de leurs degrés d'importance¹⁸ élevés et du faible degré de satisfaction qu'ils ont récolté, les éléments d'évaluation *Contenu* et *Utilité* devront être priorisés dans le processus d'optimisation des services de soutien à l'entrepreneurship offerts aux entrepreneurs en phase de démarrage et croissance.
- Les répondants en phase de démarrage et croissance ont reçu des services de soutien à l'entrepreneurship principalement sous les formes suivantes : suivi personnalisé par un conseiller (23 %), programme de formation de longue durée (ex. : formation *Lancement d'une entreprise*) (19 %) et mentor, parrain ou coach (17 %).
- Les modes de diffusion à l'égard desquels les répondants en phase de démarrage et croissance ont exprimé les degrés de satisfaction les plus élevés sont : programme de formation de longue durée (ex. : formation *Lancement d'une entreprise*) (8,1/10) programme de formation de courte durée (ex. : atelier) (8,0/10) et suivi personnalisé par un conseiller (7,9/10).
- Les modes de diffusion de services de soutien préférés des répondants sont : suivi personnalisé par un conseiller (56 %) et mentor, parrain ou coach (52 %).
- En fonction de son degré d'importance¹⁹ élevé et du faible degré de satisfaction qu'il a récolté, le mode de diffusion *Mentor, parrain ou coach* devra être priorisé dans le processus d'optimisation des formes de diffusion des services de soutien à l'entrepreneurship offerts aux entrepreneurs en phase de démarrage et croissance.

⁵ Inclut l'ensemble des arrondissements ainsi que les villes reconstituées.

⁶ Organisme de soutien à l'entrepreneurship d'où provient l'adresse de courriel du répondant.

⁷ Youth Employment Services / Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse / John Molson School of Business - Université Concordia

⁸ Entreprise qui n'est pas encore en activité et qui n'a pas encore réalisé une première vente.

⁹ Entreprise en activité et ayant réalisé au moins une vente.

¹⁰ Entreprise qui ne démarrera pas ses activités et n'ayant réalisé aucune vente.

¹¹ Entreprise n'étant plus en activité mais ayant réalisé au moins une vente.

¹² Conseils en vente et marketing / Élaboration du plan d'affaires / Évaluation de la faisabilité et de la rentabilité potentielle de votre projet / Évaluation de vos besoins en financement / Évaluation de vos aptitudes entrepreneuriales / Informations sur le processus de création d'une entreprise / Informations sur le secteur d'activité de votre projet / Organisation d'activités d'échanges entre entrepreneurs / Réalisation d'une étude de marché / Recherche de financement

¹³ Les degrés d'utilisation des 10 services de soutien sous enquête dans le cadre de cette étude sont utilisés comme degré d'importance.

¹⁴ Le degré d'importance est déterminé par la corrélation entre le degré de satisfaction exprimé pour chacun des éléments d'évaluation et le degré général de satisfaction exprimé à l'égard des services de soutien.

¹⁵ Les modes de diffusion préférés par les répondants sont utilisés comme degré d'importance.

¹⁶ Commercialisation / Communications / Comptabilité et fiscalité / Achat ou transfert d'entreprise / Droit des affaires / Diagnostic et planification / Aide à la recherche de financement / Gestion administrative et des ressources humaines / Production et opérations / Organisation d'activités d'échanges entre entrepreneurs

¹⁷ Les degrés d'utilisation des 10 services de soutien sous enquête dans le cadre de cette étude sont utilisés comme degré d'importance.

¹⁸ Le degré d'importance est déterminé par la corrélation entre le degré de satisfaction exprimé pour chacun des éléments d'évaluation et le degré général de satisfaction exprimé à l'égard des services de soutien.

¹⁹ Les modes de diffusion préférés par les répondants sont utilisés comme degré d'importance.

Faits saillants

Groupe de discussion – Conseillers

Général

- **RAPPORT SYNTHÈSE** Vous trouverez dans ce rapport synthèse les principaux résultats obtenus dans le cadre d'une étude réalisée par la firme de recherche marketing Internet Aramis pour le compte de la Ville de Montréal.
- **OBJECTIF** Le principal objectif de cette étude LIENHYPERTEXTE était de connaître l'opinion d'intervenants œuvrant au sein d'organismes montréalais de soutien en entrepreneurship sur le réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship.
- **MÉTHODOLOGIE** Aramis a réalisé un groupe de discussion avec des représentants d'organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship. Au total, 11 individus ont participé à ce groupe de discussion, qui s'est déroulé le vendredi 15 septembre 2006.

Résultats

Profil – Employés d'organismes de soutien à l'entrepreneurship

- La totalité des 11 représentants d'organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship présents au groupe de discussion ont terminé des études universitaires de premier cycle.
- La majorité des participants ont déjà été des entrepreneurs et une minorité comptent au moins un membre de leur famille qui l'est.
- Les principales tâches des participants dans une semaine normale de travail sont des rencontres avec des clients, des interventions téléphoniques, du travail clérical ainsi que du démarchage et réseautage.
- Les participants ont en moyenne 5 rencontres hebdomadaires avec des clients d'une durée moyenne de 2 heures, et les principaux sujets alors abordés sont l'aide à la recherche de financement, la gestion de l'entreprise et le plan d'affaires.

Profil détaillé de la clientèle entrepreneuriale

- Les organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship représentés par les participants au groupe de discussion desservent une clientèle majoritairement composée d'hommes, dont l'âge varie de 28 à 48 ans et qui, majoritairement, sont nés au Canada.
- Les entreprises desservies sont majoritairement en phase de prédémarrage ou de démarrage, leur chiffre d'affaires moyen se situe entre 90 000 \$ et 1 900 000 \$

et elles se situent dans les secteurs d'activité suivants : entreprise de services, commerce de détail, fabrication, transformation et distribution, et technologie.

- Les principales tendances ou principaux changements qu'observent les participants au groupe relativement au profil de la clientèle entrepreneuriale sont :
 - augmentation de la clientèle ethnique;
 - clientèle hautement scolarisée mais avec peu d'expérience;
 - changements dans la gestion des affaires;
 - changements des secteurs d'activité;
 - entrepreneuriat féminin;
 - fuite à l'extérieur de Montréal des entrepreneurs;
 - faiblesse du plan d'affaires.

Degré de satisfaction de la clientèle entrepreneuriale

- À la question « Selon vous, quel est le degré général de satisfaction de votre clientèle à l'égard des services de soutien à l'entrepreneurship offerts par votre organisation ? » les participants ont déclaré que leur organisme mériterait une note moyenne de 7,9 sur 10.
- Les principaux éléments d'insatisfaction à l'égard des services de soutien offerts par l'organisme qu'ils représentent sont : demande de soutien refusée, lourdeur bureaucratique, référencement, financement insuffisant ou non disponible, éclatement des services, plan d'affaires inexistant et formation.
- Les principaux éléments de satisfaction sont : disponibilité des intervenants, formation, services-conseils, référencement, mentorat sectoriel et accompagnement.
- Les principales suggestions d'améliorations des participants relativement à l'optimisation (développement ou amélioration) des services de soutien à l'entrepreneurship sont :
 - davantage de soutien;
 - simplification, uniformisation, compréhension et collaboration du réseau de soutien à l'entrepreneurship;
 - référencement et réseautage;
 - formation plus détaillée;
 - service de mentorat;
 - augmentation de la visibilité des services de soutien à l'entrepreneurship;
 - réduction de la bureaucratie.

Besoins de la clientèle entrepreneuriale

- Les principaux besoins des entrepreneurs auxquels répondent les organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship sont : financement, aide à la recherche de financement et accompagnement – services-conseils.
- Selon les participants, les organismes de soutien qu'ils représentent sont en mesure de répondre à 75 % des besoins exprimés par leur clientèle.
- Les principaux besoins exprimés auxquels leur organisme respectif n'est pas en mesure de répondre sont : financement, opérationnalisation du plan d'affaires (services de deuxième ligne) et services spécialisés.

Catégorisation des services de soutien à l'entrepreneurship

- La quasi-totalité des participants ont déclaré que leur organisme respectif catégorise les services offerts à sa clientèle entrepreneuriale selon les définitions des services de première et deuxième lignes adoptées par la Ville de Montréal.

Partenariat – Services privés

- La majorité des participants ont déclaré adresser leur clientèle à des partenaires privés offrant des services spécialisés qui ne sont pas offerts par leur organisme respectif. Également, la très grande majorité de ces référencement ne sont pas faits dans le cadre d'une entente formelle avec tarif préférentiel.

Mentorat

- Selon les participants, il est clair qu'une définition unique et partagée d'un mentor n'est pas disponible dans le réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship. Il est également difficile pour les participants de faire une distinction précise entre des services de mentorat, de coaching et de consultation.
- Selon les participants, en moyenne 34 % de leur clientèle exprime des besoins en matière de mentorat. Uniquement deux organismes de soutien à l'entrepreneurship offrent un service de mentorat créé et coordonné à l'interne par un employé dédié.

Conclusion

- En conclusion, les participants ont jugé prioritaires les suggestions suivantes afin d'optimiser le réseau montréalais de soutien à l'entrepreneurship :
 - tenue d'une table de concertation réunissant les organismes montréalais de soutien à l'entrepreneurship;
 - création d'un guichet unique ou d'un centre de triage;
 - travail en plus étroite collaboration;
 - connaissance du personnel, des mandats et des objectifs de chacun des organismes de soutien à l'entrepreneurship (organigramme);
 - optimisation du réseau en fonction des véritables besoins des entrepreneurs;
 - conservation des ressources actuelles;
 - développement d'une meilleure visibilité des services de soutien à l'entrepreneurship.

Initiatives en matières de promotion et de culture entrepreneuriales

Voici une liste d'initiatives (pratiques pédagogiques, projets de promotion et de valorisation de l'entrepreneuriat, etc.) mises en avant en matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat au Québec :

- **Défi de l'entrepreneuriat jeunesse.** Dans le cadre de cette stratégie lancée en février 2004, le gouvernement du Québec a retenu les services d'agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour promouvoir la culture entrepreneuriale auprès du milieu scolaire et de la communauté en général. Ces agents opèrent à partir des Carrefours Jeunesse Emploi et ont trois tâches importantes à accomplir. D'abord, témoigner de la pertinence des attitudes et des valeurs entrepreneuriales; ensuite accompagner et à l'occasion guider les intervenants qui veulent participer au processus d'intensification entrepreneuriale; enfin, assister les artisans impliqués dans le projet, prioritairement dans les écoles.
www.defi.gouv.qc.ca
- En 2006, le **Concours québécois en entrepreneuriat** a suscité la participation de près de 165 000 étudiants et 1500 entrepreneurs¹⁹¹. Deux volets sont offerts au concours, le premier s'adressant aux établissements scolaires et aux étudiants qui ont mis sur pied des projets de nature entrepreneuriale, alors que le second consiste en une compétition de plan d'affaires pour les entrepreneurs ayant l'intention de créer une entreprise. Environ 500 000 \$ sont remis en bourse chaque année.
www.concours-entrepreneur.org
- Les **Clubs d'entrepreneurs étudiants** sont actifs dans les institutions postsecondaires et dans les écoles de formation professionnelle en vue de sensibiliser les jeunes de 17 à 25 ans à l'entrepreneuriat. Il s'agit ici de plus de 110 clubs au Québec, dont une trentaine à Montréal.
www.acee.qc.ca
- Le **Réseau des micro-entreprises environnementales** opère actuellement auprès de 46 écoles primaires, dont une seulement est située dans l'agglomération de Montréal. Ce programme permet aux enfants d'intégrer les valeurs entrepreneuriales à travers la création d'une véritable entreprise dans le domaine du recyclage de matériaux avec un conseil d'administration et des actionnaires. Les postes des entreprises créées sont comblés par les élèves.
www.rqemee.qc.ca
- **Jeunes Entreprises du Québec (JEQ)** rejoint plus de 110 écoles au Québec, dont 55 à Montréal. L'objectif de la formule est de développer l'attrait et la maîtrise de l'entrepreneuriat auprès des jeunes du primaire, du secondaire et du collégial. JEQ offre plusieurs programmes scolaires et parascolaires d'initiation aux affaires. www.jequbec.org
- Le **Programme Entrepreneuriat-Études**, mis sur pied par le ministère de l'Éducation avec la collaboration de la commission scolaire Marguerite Bourgeois, la Fondation de l'entrepreneurship et Jeunes entreprises du Québec (JEQ), suscite la participation de 2 000 jeunes québécois dans 31 écoles secondaires, dont seulement 5 dans l'agglomération de Montréal. Ce projet pédagogique est calqué sur les programmes sport-études et combine les cours de cinquième secondaire à ceux d'une attestation de spécialisation professionnelle consacrée à l'entrepreneuriat. Les jeunes ont l'occasion de créer une entreprise et de vérifier si l'entrepreneuriat constitue pour eux une avenue de carrière intéressante.

Annotations

- ¹ Riverin, 2000a.
- ² Borges, Simard, Filion, 2005c.
- ³ Michel Patry directeur de HEC Montréal, à l'occasion d'une conférence devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le 15 mars 2007, p. 4 du discours prononcé.
- ⁴ Grand Lyon communauté urbaine, 2007.
- ⁵ Grand Lyon, 2005.
- ⁶ Riverin, 2006a.
- ⁷ OCDE, 2005.
- ⁸ Riverin, 2006a.
- ⁹ Pour une liste détaillée des organismes de soutien œuvrant sur le territoire de Montréal, nous vous référons à l'annexe 3 du présent document.
- ¹⁰ Document en annexe.
- ¹¹ Aramis, 2006.
- ¹² Commission des communautés européennes, 2006, p. 3 et 4.
- ¹³ Se référer à l'annexe 2 pour le texte intégral de la Déclaration pour un Québec entrepreneurial.
- ¹⁴ Ben Ayed, 2006, p. 3.
- ¹⁵ Définition de P.-A. Fortin citée par Ben Ayed, 2006, p. 3.
- ¹⁶ Riverin, 2006a.
- ¹⁷ Fortin, 2004, p. 6.
- ¹⁸ Commission européenne, 2004a.
- ¹⁹ Fimbry, 2007.
- ²⁰ Commission européenne, 2004b et www.priopol.nu
- ²¹ Ben Hayed, 2006.
- ²² JCCM, 2006.
- ²³ Filion, Luc et Fortin, 2003, p. 28 et 29.
- ²⁴ Savary et Filion, 2003, page 9.
- ²⁵ Filion, Luc et Fortin, 2003.
- ²⁶ Filion, Luc et Fortin, 2003.
- ²⁷ Filion, Luc et Fortin, 2003.
- ²⁸ Filion, Luc et Fortin, 2003, p. 248.
- ²⁹ Pour un exemple de guide des pratiques d'essaimage, se référer à celui proposé sur le site entrepreneurial de la Ville de Lyon : www.lyon.business.org.
- ³⁰ Selon Roberts (1991) dans Kadji-Youaleu et Filion, 2002.
- ³¹ Ville de Montréal, 2005b.
- ³² State Science and Technology Institute, 2006.
- ³³ State Science and Technology Institute, 2006.
- ³⁴ Selon Baruch, 1997, cité dans Borges, Filion et Simard, 2006.
- ³⁵ Montréal international, 2006a et Montréal international, 2006b.
- ³⁶ Montréal international, 2006a et Ville de Montréal, 2005a.
- ³⁷ Riverin, 2006a.
- ³⁸ Raoub et Ouellet, 2007.
- ³⁹ Voici une définition de capital d'amorçage : « Apport de fonds propres finançant les dépenses préalables à la création d'une entreprise : recherche-développement, études de faisabilité, études de marchés, brevets, frais d'expertise juridique, réalisation de maquette ou de prototype, etc. » www.deficreation.com
- ⁴⁰ Selon Inno-Centre. www.inno-centre.com
- ⁴¹ Vinals, 2006.
- ⁴² Ville de Montréal, 2005b.
- ⁴³ Borges, Filion et Simard, 2006.
- ⁴⁴ Borges, Filion et Simard, 2006.
- ⁴⁵ OCDE, 2003; Commission européenne, 2006; Comité conseil Montréal, ville de savoir, 2003; Ippersiel et Trépanier, 2004; Landry et Gauthier, 2004; Conseil de la science et de la technologie, 2001; IRE Secretariat, 2007; State Science and Technology Institute, 2006.
- ⁴⁶ Filion, 2006.
- ⁴⁷ Filion, Luc et Fortin, 2003, p. 41.
- ⁴⁸ Filion, Lefebvre, 2003.
- ⁴⁹ Filion, Lefebvre, 2003, p. 46.
- ⁵⁰ Borges, Filion et Simard, 2006.
- ⁵¹ State Science and Technology Institute, 2006
- ⁵² Kadji-Youaleu et Filion, 2002, p. 43.
- ⁵³ State Science and Technology Institute, 2006.
- ⁵⁴ Marshall, 2002 et Filion, 2001.
- ⁵⁵ Fortin, 2004, p. 6.
- ⁵⁶ Julien et Marchesnay, 1996, p. 9 et 10.
- ⁵⁷ Cité par Bradley et Cowdery, 2004.
- ⁵⁸ OCDE, 2003.
- ⁵⁹ Borges, Simard et Filion, 2005c.
- ⁶⁰ OCDE, 2005, p. 93.
- ⁶¹ Commission européenne, 2005; Commission européenne, 2002.
- ⁶² Selon un sondage par entrevues téléphoniques réalisé en juin 1999 auprès de 120 diplômés du programme Lancement d'une entreprise par le bureau de placement de la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys.
- ⁶³ Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, 2007.
- ⁶⁴ Lichtenstein et Lyons, 2001.
- ⁶⁵ Aramis, 2006.
- ⁶⁶ OCDE, 2001, p. 40.
- ⁶⁷ Orser et Carrington, 2006; Carrington, 2004; Carrington, 2005; Carrington, 2006.
- ⁶⁸ Borges, Simard et Filion, 2005c.
- ⁶⁹ Minniti, Bygrave et Autio, 2006.
- ⁷⁰ OCDE, 2003; European Commission, 2005; Bruce, 2001, Saublens, 2004.
- ⁷¹ Aramis, 2006.
- ⁷² Aramis, 2006.
- ⁷³ Mentionnons que les CLD ont des dossiers plus difficiles que le réseau des banques, notamment en raison du risque plus grand qu'ils acceptent de prendre pour jouer leur rôle de déclencheur du montage financier. De par leur nature, les fonds des CLD créent un effet de levier, qu'ils servent à garantir des prêts ou à octroyer des prêts simples.
- ⁷⁴ Borges, Simard, Filion, 2005c.
- ⁷⁵ Définition basée sur : Julien, 2005; Forfás, 2004.
- ⁷⁶ Julien, 2005; OCDE, 2000.
- ⁷⁷ Notamment selon Julien, 2005; National Commission on Entrepreneurship, 2001, SSTI, 2006; Conseil de la science et de la technologie, 2001, Clarysse et Bruneel, 2006, Observatoire des PME européennes, 2003.
- ⁷⁸ Notamment selon National Commission on Entrepreneurship, 2001; Conseil de la Science et de la Technologie, 2006; Julien, 2005; Wolfe, 2002.
- ⁷⁹ Tremblay et al, 2004, p. 5.
- ⁸⁰ Notamment selon National Commission on Entrepreneurship, 2001; Julien, 2005, Wolfe, 2002.
- ⁸¹ Leboucher, 2006.
- ⁸² Fondation de l'Entrepreneurship, www.entrepreneurship.qc.ca
- ⁸³ Industrie Canada, 2005.
- ⁸⁴ Fondation de l'entrepreneurship, 2005.
- ⁸⁵ Titley, 2006.
- ⁸⁶ Aramis, 2006.
- ⁸⁷ Aramis, 2006.
- ⁸⁸ Statistique Canada, 2006.
- ⁸⁹ Acs et al, 2007 cité dans Sheehan, 2007 (b).
- ⁹⁰ Borges, Simard et Filion, 2005c.
- ⁹¹ CCSE, 2001.
- ⁹² Statistique Canada, 2006.
- ⁹³ Aramis, 2006.
- ⁹⁴ Francis Bacon, philosophe anglais (1561-1626).
- ⁹⁵ APECA, 2001.
- ⁹⁶ Borges, Simard et Filion, 2005b.
- ⁹⁷ Borges, Simard et Filion, 2005b.
- ⁹⁸ APECA, 2001 et Borges, Simard et Filion, 2005b.
- ⁹⁹ Riverin et Jean, 2005.
- ¹⁰⁰ Une courte présentation de quelques-uns de ces programmes vous est présentée à l'annexe 5.
- ¹⁰¹ GEM 2001 cité par le Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs, 2003, p. 28.
- ¹⁰² Selon les données du GEM 2004 citées par Minniti, et al, 2006 et selon Légaré et Saint-Cyr, 2000.
- ¹⁰³ Carrington, 2003.

- ¹⁰⁵ Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs, 2003.
- ¹⁰⁶ Riverin, 2006a.
- ¹⁰⁷ Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹⁰⁸ Starr et Ydkin, 1998.
- ¹⁰⁹ Lee-Gosselin et Grisé, 1990.
- ¹¹⁰ Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin, 2000.
- ¹¹¹ Borges, Simard et Filion, 2005a; Proulx, 1995.
- ¹¹² Carter, Anderson et Shaw, 2003; Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹¹³ Minniti, Arenius et Langowitz, 2005 cités par Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹¹⁴ Carrington, 2003; Madill et al, 1998; Sustaining the Momentum, 2005.
- ¹¹⁵ Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹¹⁶ Amrhar, 2001.
- ¹¹⁷ Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹¹⁸ Carrier, Julien et Menvielle, 2006.
- ¹¹⁹ Carrington, 2005.
- ¹²⁰ Ville de Montréal, 2005b.
- ¹²¹ Riverin, 2006a.
- ¹²² Brenner et al, 2004.
- ¹²³ Brenner et al, 2004; Carrington, 2005.
- ¹²⁴ Carrington, 2005.
- ¹²⁵ Brenner et al, 2004; Carrington, 2005; Filion et al, 2002.
- ¹²⁶ Citoyenneté et Immigration Canada, www.cic.gc.ca; Paré et al, 2004; Filion et al, 2002.
- ¹²⁷ Carrington, 2005; Filion et al, 2002.
- ¹²⁸ Brenner et al, 2004; Carrington, 2005; Filion et al, 2002 et 2003.
- ¹²⁹ Menzies, Filion, Brenner et Elgie, 2007.
- ¹³⁰ Bouchard, 2006, page III.
- ¹³¹ Lévesque, 2002; Chantier de l'économie sociale, 2005.
- ¹³² Chantier de l'économie sociale, 2005 selon le Bureau de l'économie sociale et la Direction des coopératives.
- ¹³³ Au Canada aussi, puisque les entreprises d'économie sociale représentent environ 2,5 % du PNB canadien. (Chantier de l'économie sociale, 2005).
- ¹³⁴ Riverin, 2006b.
- ¹³⁵ CESIM, 2005.
- ¹³⁶ Gouil, 1999, p. 30.
- ¹³⁷ Chantier de l'économie sociale, 2001, p. 10.
- ¹³⁸ OCDE, 2003, p.124.
- ¹³⁹ Comité d'économie sociale de l'île de Montréal, 2006.
- ¹⁴⁰ Lovendahl, 1997.
- ¹⁴¹ Bouchard, 2006, p. 5.
- ¹⁴² Thake et Zadek, 1996.
- ¹⁴³ CCSE, 2001.
- ¹⁴⁴ Lévesque, 2002.
- ¹⁴⁵ Johnson, 2003; Lévesque, 2002.
- ¹⁴⁶ Riverin, 2006b.
- ¹⁴⁷ Grenier, 2003.
- ¹⁴⁸ Johnson, 2005.
- ¹⁴⁹ Borges, Simard et Filion, 2005b; APCEA, 2001.
- ¹⁵⁰ Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs, 2003.
- ¹⁵¹ Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹⁵² Johnson, 2003.
- ¹⁵³ Le SAJE Montréal Métro utilise déjà les conseils d'administration virtuels pour améliorer l'accompagnement offert à sa clientèle. Les jeunes semblent particulièrement ouverts à cette façon de procéder.
- ¹⁵⁴ Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs, 2003.
- ¹⁵⁵ Menzies, Diochon et Gasse, 2004 cités par Borges, Simard, Filion, 2005a.
- ¹⁵⁶ OCDE, 2003.
- ¹⁵⁷ Borges, Simard et Filion, 2005a.
- ¹⁵⁸ Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin, 2000.
- ¹⁵⁹ Chantier de l'économie sociale, 2005.
- ¹⁶⁰ Chantier de l'économie sociale, 2005.
- ¹⁶¹ Liechtenstein et Lyon, 2001, p. 5.
- ¹⁶² Vous trouverez à l'annexe 3 une présentation plus complète des organismes montréalais offrant des services aux entrepreneurs.
- ¹⁶³ OCDE, 2000 et selon les commentaires recueillis lors du Forum organisé par le Projet Entrepreneuriat Montréal le 24 novembre 2006.
- ¹⁶⁴ Commission des communautés européennes, 2001; OCDE, 2003.
- ¹⁶⁵ Lundström et Stevenson, 2005; Commission des communautés européennes, 2001; Pages et Pool, 2003.
- ¹⁶⁶ Commission européenne, 2002; Liechtenstein et Lyon, 2001; Commission des communautés européennes, 2001; National Governors Association, 2004, OCDE, 2001.
- ¹⁶⁷ Ce forum a regroupé quelque 200 intervenants montréalais en entrepreneuriat.
- ¹⁶⁸ Aramis, 2006. Un résumé des résultats de ce sondage est disponible à l'annexe 4 du présent document.
- ¹⁶⁹ SAJE Montréal Métro, 2007.
- ¹⁷⁰ Bergeron, 2007.
- ¹⁷¹ Action proposée par les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) de Montréal, du SAJE Montréal-Centre et du Fonds de développement de l'Emploi-Montréal Inc. (FDEM) dans leur document « Proposition pour le renforcement et le perfectionnement du réseau de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat de Montréal ».
- ¹⁷² Vous trouverez cette déclaration à l'annexe 2.
- ¹⁷³ CEFRIO, 2003.
- ¹⁷⁴ Commission des communautés européennes, 2001.
- ¹⁷⁵ Riverin, 2006a.
- ¹⁷⁶ Selon Inno-Centre. www.inno-centre.com
- ¹⁷⁷ Vous trouverez une copie de cette déclaration à l'annexe 2 du présent rapport.
- ¹⁷⁸ Définition de l'entrepreneure selon Florette Andriamiarisatrana, entrepreneure de Madagascar.
- ¹⁷⁹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2005.
- ¹⁸⁰ Drolet, 2007.
- ¹⁸¹ SAJE Montréal Métro, 2007.
- ¹⁸² Institut de la Statistique du Québec, 2005.
- ¹⁸³ Filion, 2004.
- ¹⁸⁴ Allali et Filion, 2003
- ¹⁸⁵ Allali et Filion, 2003.
- ¹⁸⁶ Incluant 20 CJE, 18 CLD-CDEC, 6 Chambres de commerces et 2 SAJE.
- ¹⁸⁷ Le réseau constitué des organismes montréalais de soutien à l'entrepreneuriat ayant collaboré à cette étude, soit 15 centres locaux de développement, les Services d'aide aux Jeunes entrepreneurs du Montréal Métro et celui de Montréal-Centre ainsi que les 3 organismes suivants : la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, Youth Employment Services et John Molson School of Business de l'Université Concordia.
- ¹⁸⁸ Utilité concrète du service par rapport aux besoins des entrepreneurs ou à la situation actuelle de leur entreprise.
- ¹⁸⁹ La qualité du contenu du service.
- ¹⁹⁰ Développement des habiletés interpersonnelles, de l'image corporative et des réseaux d'affaires, recours aux TIC (Internet d'affaires, site corporatif et transactionnel), etc.
- ¹⁹¹ Ben Ayed, 2006.

Partenaires financiers

