



**DES
COMMUNAUTÉS PLUS
ENTREPRENEURIALES :
SE PRENDRE EN MAIN**

Modèle, mesure et cas à succès

PAR NATHALY RIVERIN, RINA MARCHAND ET DENIS MORIN



TABLE DES MATIÈRES

ISBN : ISBN 978-2-89521-183-9

Avant-propos 6

CHAPITRE 1
L'émergence d'un modèle de communauté entrepreneuriale..... 10

La genèse d'un modèle de développement..... 12

Pourquoi devenir une communauté entrepreneuriale ? 13

La nécessité versus l'opportunité 13

Le développement endogène versus exogène 13

Les individus puis les entreprises 14

L'entrepreneuriat : l'humain au cœur du processus... 15

Qu'est-ce qu'une communauté entrepreneuriale ?... 16

Les étapes d'une communauté entrepreneuriale (CE) 17

Rallier les *leaders* de l'écosystème entrepreneurial ... 17

Qui assume le *leadership* de la CE ? 18

MESURER..... 19

MOBILISER..... 20

Mettre l'entrepreneuriat à l'agenda du territoire 20

Créer un sentiment d'appartenance 21

Former des *leaders* lors de forums ou d'ateliers..... 21

Définir une vision commune et des cibles réalistes .. 21

TRANSFORMER..... 22

Identifier les *leaders* naturels et les impliquer..... 22

Valoriser les activités existantes et leurs donner un sens dans la CE..... 22

Mettre en place de nouvelles pratiques pour combler la chaîne entrepreneuriale..... 23

S'inspirer des pratiques à succès 23

CHAPITRE 2
Nous n'améliorons pas ce que nous ne mesurons pas 24

L'*Indice entrepreneurial* comme point de départ et d'autres éléments de la mesure 26

Se mesurer comment? 26

Mesurer quoi, au juste?..... 27

La culture entrepreneuriale 27

Quel est le lien entre ces indicateurs et le projet d'une communauté entrepreneuriale? 28

La chaîne entrepreneuriale 28

Le potentiel entrepreneurial d'un territoire

– les intentions 29

Démarches pour entreprendre..... 29

Propriétaires..... 30

Fermetures 31

Et la mesure du dynamisme entrepreneurial dans le futur?..... 31

CHAPITRE 3
La transformation d'un milieu par l'entrepreneuriat: Shawinigan, devenue ville entrepreneuriale..... 32

L'entrepreneuriat de nécessité 35

On est entrain d'entrer dans le mur!..... 36

Passage vers un entrepreneuriat d'opportunités 38

Qu'est-ce qui explique alors le succès de Shawinigan? 38

Des défis persistent..... 39

CONCLUSION 42

Biographie 48

ANNEXE 1 : Tableau des plans d'action de Shawinigan (2009-2021) 49



ROUGE
CANARI

Nathaly Riverin



fondation de
l'entrepreneurship

Rina Marchand



Communauté
entrepreneuriale
Shawinigan

Denis Morin

AVANT - PROPOS

À qui s'adresse l'ouvrage et que vont-ils y retrouver ?

Cet ouvrage s'adresse à tous les *leaders* locaux qui souhaitent semer une culture entrepreneuriale forte, susceptible de mettre toute la population en action, ainsi que de transformer leurs économies par l'entrepreneuriat de nécessité ou même d'opportunité.

Il s'adresse également à ceux qui souhaitent mobiliser le potentiel entrepreneurial de leur collectivité par une approche d'animation et de mobilisation de leur écosystème entrepreneurial. Une démarche qui ne laisse aucune place à l'improvisation et qui performe dans des conditions de mise en oeuvre précises que nous exposons.

Dans la première partie, l'auteur, madame Nathaly Riverin de Rouge Canari, expose brièvement l'argumentaire propulsant les communautés entrepreneuriales, la définition de ce modèle de développement endogène local qui s'articule par la mesure de l'entrepreneuriat, la mobilisation des *leaders* locaux et une série d'actions visant à transformer et à optimiser l'écosystème entrepreneurial de sa communauté.

Dans la seconde partie, madame Rina Marchand de la Fondation de l'entrepreneurship présente et explique les composantes essentielles de la mesure de l'entrepreneuriat, nommé l'*Indice entrepreneurial*. Basé sur l'évaluation de toute la chaîne entrepreneuriale, cet outil s'avère être une clé essentielle dans la mobilisation des *leaders* locaux. Nous ne pouvons pas améliorer ce que nous ne mesurons pas.

Enfin, dans la troisième partie, monsieur Denis Morin, directeur général de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan (CES), expose comment cette ville est devenue une communauté entrepreneuriale performante. Cumulant efforts et succès, cette reconversion économique d'une culture de boîte à lunch à une culture d'entrepreneuriat d'opportunité est assurément ce que l'écosystème entrepreneurial québécois a connu de plus inspirant dans les 10 dernières années.

En conclusion, nous relevons des apprentissages à partir des expérimentations vécues avec plusieurs territoires, dont Shawinigan : les éléments incontournables dans sa mise en oeuvre, les pièges à éviter et les facteurs de succès à considérer pour toutes communautés qui souhaitent mettre l'entrepreneuriat au coeur de leur stratégie de développement local.

INTRODUCTION

Qui d'autre que monsieur Paul-Arthur Fortin, auteur ainsi que fondateur de la Fondation de l'entrepreneurship (FDE), et son épouse, madame Hélène Fortin, pour présenter cet ouvrage. Ce texte est tiré d'un entretien qu'ils nous ont accordé.

« L'entrepreneuriat comme un jardin d'espoir et de développement. »

Pourquoi avoir créé la FDE ?

Tant qu'il y aura du chômage, des régions à développer ou du territoire à occuper, il perdurera une nécessité de promouvoir la culture entrepreneuriale et de stimuler l'entrepreneuriat.

Le Québec a attiré de grandes entreprises, mais lorsqu'elles sont trop grandes, cela crée une dépendance économique. « Or si nous voulons développer les régions, il faut développer l'entrepreneuriat. » C'est important de se prendre en main. Il nous faut travailler à créer nos entreprises, à avoir au moins 50 % d'entreprises locales afin de favoriser notre développement endogène.

La FDE fut donc créé pour proposer l'entrepreneuriat comme une solution.

Pourquoi la culture entrepreneuriale ?

Le concept de culture entrepreneuriale est venu après la création de la FDE. Celui-ci est arrivé en cours de route pour favoriser l'adhésion de la population. Par exemple, se lancer en affaires au Saguenay était difficile et tellement mal vu. Pour être un entrepreneur, il fallait que cela soit une vocation et être marié à la bonne opportunité d'affaires.

Pour éviter l'effet de mode, nous devons travailler sur la culture entrepreneuriale, d'où l'importance de l'implication de l'école, car ça devient de l'acquis.

Nous avons donc compris que nous devions travailler au développement d'une culture entrepreneuriale pour créer des entreprises. La création de la Fondation de l'entrepreneurship visait à mettre le thème à l'agenda.

Comment une communauté se prend-elle en main ?

Quand il y a un problème ou une urgence économique, c'est plus mobilisant, comme ce fut le cas à Shawinigan.

La vraie communauté, c'est quand elle émerge d'elle-même. Elle se bâtit un milieu d'affaires à son image. Nous voulons que les élus encouragent la communauté entrepreneuriale (CE), mais

dans les faits, elle doit émerger et vivre d'elle-même. Il y a en effet le danger d'une certaine prise de contrôle par les élus, que ce soit par opportunisme politique ou parfois simplement dans l'intention de déployer de bonnes pratiques.

Quand savons-nous que la communauté est entrepreneuriale ?

C'est une question d'équilibre des pouvoirs et des tensions, mais à partir du moment où nous avons la culture, nous avons plus d'autonomie et d'indépendance.

Tel un jardin, créer une culture entrepreneuriale veut dire : semer une vision, entretenir au quotidien les actions qui construiront la communauté et ainsi espérer la récolte des fruits de ce grand travail.

C H A P **1** I T R E

L'émergence d'un modèle de communauté entrepreneuriale

La genèse d'un modèle de développement

Depuis les tous débuts, la FDE s'est activée à fédérer les acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat afin de stimuler la culture entrepreneuriale du Québec. Ce désir de rassembler s'inscrit dans son ADN organisationnel dès sa création par M. Paul-Arthur Fortin.

En ce sens, en 2004, ce dernier publie son livre « Antidote à la pauvreté », dans lequel il réaffirme les arguments en faveur d'une culture entrepreneuriale forte et rappelle à tous l'importance du rôle des communautés dans la mise en valeur de celle-ci. Un nouveau modèle de développement endogène émerge.

À la même époque, le Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la FDE voit le jour, conjuguant la vision d'un président-directeur général caressant la conviction que les élus ont un rôle majeur à jouer en entrepreneuriat et celle d'une équipe spécialisée et passionnée par la thématique de la culture entrepreneuriale et du développement régional. Nous sommes alors investis d'une mission : mobiliser le potentiel entrepreneurial des collectivités.

Nous constatons que les initiatives en entrepreneuriat ne manquent pas au Québec, mais l'absence de cohésion et de vision commune des acteurs gravitant dans notre écosystème entrepreneurial est criante. Le premier jet du projet de communauté entrepreneuriale s'écrit en 2005 par mesdames Nathaly Riverin et Natacha Jean.

Par la suite, nous articulons une première conférence pour semer l'idée auprès des décideurs : « Mobilisez le potentiel entrepreneurial de votre collectivité ». Notre but est de mettre cette thématique à l'agenda et de démontrer que tous les acteurs ont un rôle à jouer. Cela a fonctionné! Le concept séduit alors les *leaders* de Rivière-du-Loup. La ville plonge avec la FDE et aspire à devenir un modèle de ville entrepreneuriale.

Ensemble, nous amorçons alors le passage de la théorie à la pratique. En pleine action, nous affinons nos outils d'intervention, notamment nos formations en entrepreneuriat pour les *leaders*, et nous créons l'*Indice entrepreneurial* québécois et autres instruments de recensement des pratiques.

Plusieurs territoires démontrent alors un intérêt, mais le financement d'une telle initiative s'avère difficile. En 2009, nous obtenons finalement les fonds pour expérimenter un projet pilote sur quatre territoires dont : Lotbinière, Shawinigan et les Îles-de-la-Madeleine (2009-2014). Bonifiées par l'équipe de la FDE, Jessica Grenier, Joanie Rollin et Marie-Eve Proulx, le modèle se concrétisent et les projets de Lotbinière et Shawinigan de retentissants succès. L'un et l'autre ont démontré qu'il est possible de partir d'une économie dévitalisée et d'implanter une culture entrepreneuriale dynamique et performante, qui deviendra naturellement une communauté entrepreneuriale.

Pourquoi devenir une communauté entrepreneuriale ?

- Les initiatives en entrepreneuriat ne cessent de progresser depuis les années 1990. Ce mouvement prend de l'ampleur actuellement avec la popularité de l'entrepreneuriat au Québec. Pourquoi alors réaffirmer le besoin de se définir et d'agir comme une communauté entrepreneuriale ? Il y a plusieurs raisons :
 - parce qu'il y a urgence d'agir et nécessité de revitaliser un territoire ou par opportunité territoriale;
 - pour stimuler le développement endogène, réduire la dépendance des territoires à des marchés étrangers ou à de grandes entreprises et assurer une prise en charge pérenne de son développement;
 - parce que l'entrepreneuriat est une affaire d'humains plus que d'entreprises.

L'esprit de communauté est donc crucial pour ancrer une culture entrepreneuriale. Comme nous le mentionne monsieur Paul-Arthur Fortin, toute la population est concernée.

LA NÉCESSITÉ VERSUS L'OPPORTUNITÉ

Tout d'abord, l'urgence d'agir est effectivement un accélérateur assez puissant pour mettre en place de nouvelles façons de faire. Le modèle trouvera d'ailleurs plus de facilité à émerger dans des contextes de nécessité comme ce fut le cas à Shawinigan.

Cela dit, la mobilisation des acteurs demeure essentielle même dans des contextes d'entrepreneuriat d'opportunité. En développement économique comme en entreprise privée, l'impact sera toujours plus fort quand nous travaillons en équipe plutôt qu'en solo.

LE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE VERSUS EXOGÈNE

Cela permet de prendre sa destinée en main et de réduire sa dépendance institutionnelle ou étrangère! À l'instar du développement économique de type « exogène », favorisant notamment l'attraction d'investissements, le modèle de communauté de type « endogène » vise la prise en charge par les régions de leur développement. Les bénéfices endogènes sont nombreux tels que présentés à l'encadré 1.

ENCADRÉ 1

L'importance de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat

Facteurs endogènes :

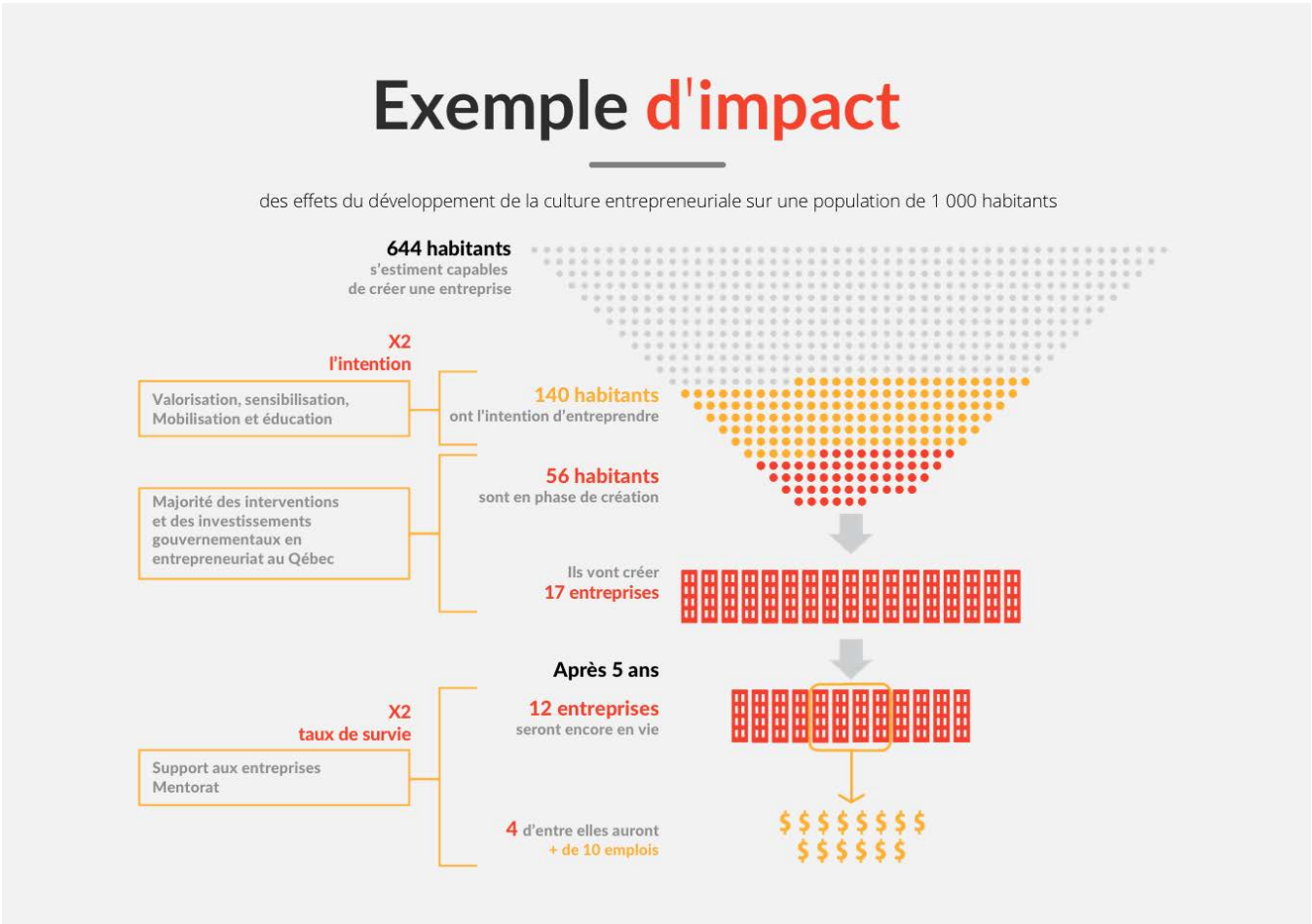
- affirmer l'identité d'une ville ou d'un territoire
- favoriser la création de richesse et de valeur
- créer des emplois en région
- retenir des jeunes ambitieux et le développement de passions et d'emplois
- favoriser la prise de décisions locales et en harmonie avec le milieu
- occuper le territoire
- garder la richesse dans la région
- avoir un avantage concurrentiel d'une entreprise, d'une localité
- milieu favorable devient plus attrayant pour d'autres entreprises
- valoriser et développer les compétences locales
- stimuler l'innovation en entreprise
- favoriser la rétention du personnel dynamique par l'intrapreneuriat

LES INDIVIDUS, ENSUITE LES ENTREPRISES

Enfin, parce qu’il importe de distinguer le développement économique du développement de l’entrepreneuriat. Ce sont deux stratégies complémentaires, mais faire le choix de l’entrepreneuriat requiert la mobilisation d’une série d’acteurs dans une même communauté.

Par définition, l’entrepreneuriat (Riverin, 2009) est un processus impliquant des individus actifs, mobilisant des ressources, évoluant dans un environnement changeant et conduisant à la création d’une activité nouvelle.

Stimuler la culture entrepreneuriale dans un territoire va générer plus d’entrepreneurs et favorisera un taux de conversion des idées vers l’action. Cela va générer de nouvelles entreprises, dont certaines vont passer au stade de la croissance pour enfin créer de la nouvelle richesse et de nouveaux emplois.

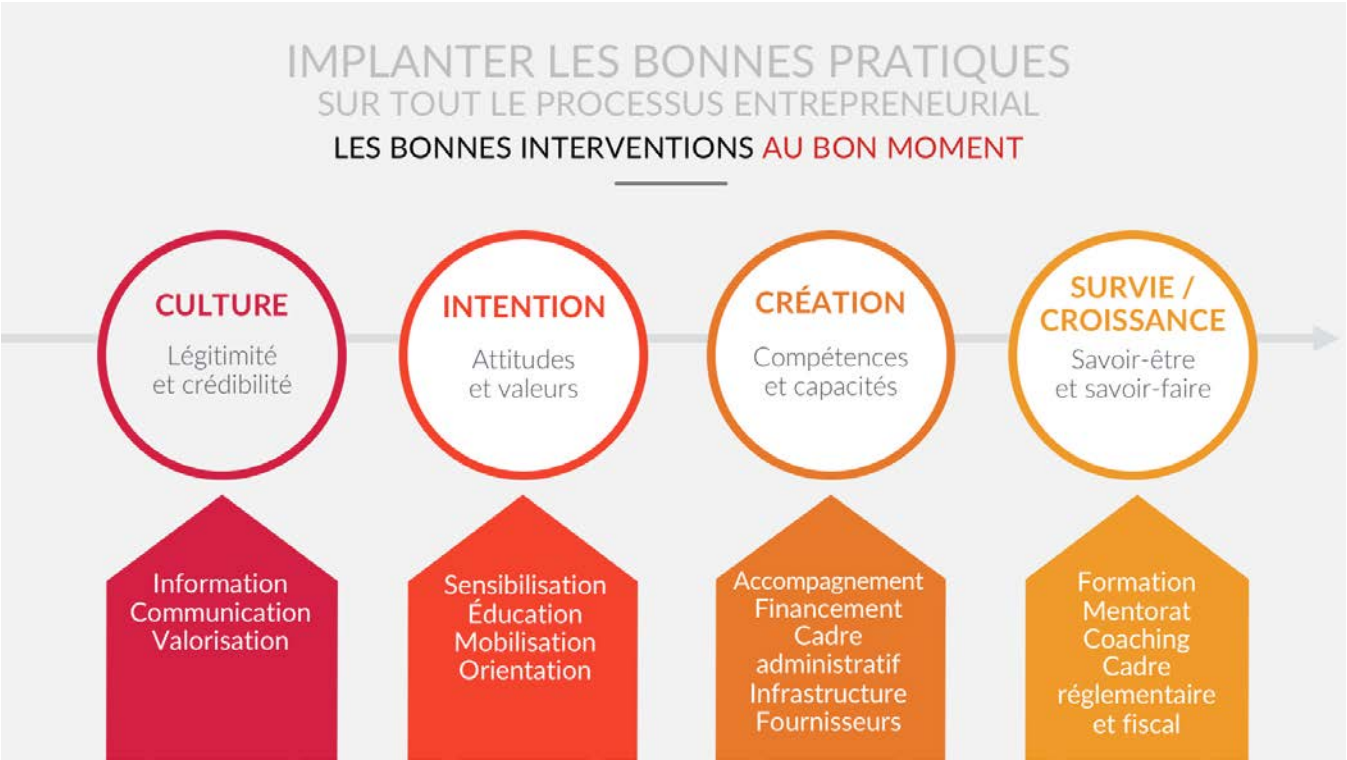


Réalistement, cela peut se traduire ou non, par la création de nouvelles entreprises. Toutefois, la contrepartie de l’entrepreneuriat serait tout de même des individus et des employés dotés d’une compréhension des enjeux des entrepreneurs et favorisant l’innovation entrepreneuriale en entreprise. D’un côté comme de l’autre, tout l’écosystème gagne en performance entrepreneuriale et innovante.

L'ENTREPRENEURIAT : L'HUMAIN AU COEUR DU PROCESSUS

Une telle déclinaison n’émerge pas sans effort à court et moyen termes. Nous comprenons alors que ce développement de l’entrepreneuriat par les gens doit s’inscrire dans tout le parcours de développement des individus, en commençant par l’école.

Tel qu’illustré dans le schéma suivant, le développement de l’entrepreneuriat peut se définir sous la forme d’une chaîne entrepreneuriale :



À la lumière du schéma de la chaîne entrepreneuriale, nous voyons que pour faire émerger un dynamisme entrepreneurial, cela implique toute une série de considérations, d’actions et d’acteurs.

- Légitimité et crédibilité : cibler la population pour rendre l’entrepreneuriat acceptable et désirable
- Attitudes et valeurs : cibler les plus jeunes pour les éveiller à l’entrepreneuriat et à ses valeurs
- Compétences et capacités : cibler les gens ayant l’intention d’entreprendre pour faciliter le passage à l’action et surmonter l’étape difficile du démarrage
- Savoir-faire et savoir-être : cibler les entrepreneurs, les jeunes et les moins jeunes, les hommes et les femmes, afin de les aider à devenir des *leaders* d’influence et être capable d’avoir une vision ambitieuse pour leur entreprise

Une intervention adéquate en entrepreneuriat cible chacune de ces étapes et de ces clientèles et les moyens d’intervenir sont nombreux.

Qu'est-ce qu'une communauté entrepreneuriale ?

C'est d'abord une communauté de *leaders* locaux qui partage la même vision du développement basée sur le dynamisme entrepreneurial de ses habitants et qui coordonne ses réflexions et ses actions vers des cibles communes mesurables (Riverin, 2008).

La communauté entrepreneuriale fait en sorte que les individus, les intrapreneurs et les entrepreneurs profitent d'un environnement de valorisation, d'éducation, de formation, de référencement, de soutien et de financement pour l'amener plus efficacement et avec

impact dans la création de son activité nouvelle, avec encore plus de valeur ajoutée. La communauté maîtrise ainsi sa chaîne entrepreneuriale et pose les bonnes actions aux bons moments.

Cette communauté agit telle une équipe afin d'optimiser l'ensemble des « actions » favorisant le développement d'une culture entrepreneuriale, l'émergence d'entrepreneurs et la fierté d'une ville dynamique. C'est tout un écosystème qui s'active pour l'entrepreneuriat.

ENCADRÉ 2

Concrètement, la communauté entrepreneuriale

Une communauté qui partage une même vision de son développement axée sur la mise en valeur de son plein potentiel entrepreneurial. (VISION)	expériences et qui s'impliquent dans l'animation du milieu. (EXPÉRIENCE)
La mobilisation et la convergence de tous les acteurs sociaux, économiques et politiques qui s'impliquent, innovent et agissent en concertation afin de dynamiser l'entrepreneuriat local. (ÉQUIPE)	Des médias qui mettent en valeur les initiatives entrepreneuriales de leur région. (VALORISATION)
Des écoles où nous faisons la promotion et l'éducation des valeurs entrepreneuriales, et où les jeunes sont constamment en projet. (PROJET)	Des entrepreneurs qui deviennent des modèles pour les jeunes et qui leur offrent l'opportunité d'envisager l'avenir différemment. (AVENIR)
Des élus et une communauté forte qui mobilisent tous les acteurs et assument un co-leadership. (LEADERS)	Une culture et une attitude constamment orientée vers des solutions afin de diversifier l'économie locale et d'augmenter la richesse collective. (SOLUTION)
Des dirigeants qui partagent leurs	Bref, une population qui célèbre ses réussites et qui récolte des projets, des entreprises, des emplois et une meilleure qualité de vie. (RÉCOLTE)

Les étapes d'une communauté entrepreneuriale

Plusieurs territoires ont amorcé des démarches de communauté entrepreneuriale. Nous parlons tantôt de villes, de municipalités régionales de comté (MRC) et de régions administratives. L'expérimentation du modèle sur de grands territoires, comme des régions administratives, a plus ou moins réussi. Les raisons sont fort simples. Plus le territoire est grand et plus les enjeux socioéconomiques de chacune des MRC ou des localités sont différents. Il devient alors plus difficile de rallier autour d'un discours commun. Nous souhaitons d'abord et avant tout travailler pour notre communauté immédiate et le sentiment d'appartenance à une structure administrative régionale est plutôt faible.

Quel territoire permet une cohésion des acteurs autour d'une vision économique ? Un territoire à échelle humaine, où les réalités et les besoins économiques sont plus homogènes, permet de rassembler des gens autour d'une vision, de susciter leur engagement ainsi que des actions concrètes qui donnent des résultats. Ce n'est pas un exercice de *branding* territorial.

RALLIER LES LEADERS DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

Nous nous sommes longtemps appuyés sur les infrastructures plus traditionnelles en développement économique comme les commissariats industriels, les Sociétés de développement économique, les Centres locaux de développement (CLD) ou les Sociétés d'aide au développement de la collectivité (SADC) pour articuler le développement de l'entrepreneuriat.

Ce que nous réalisons, c'est qu'il faut aller au-delà des acteurs et des structures économiques pour réellement atteindre l'ensemble des acteurs clés susceptibles d'intervenir sur tous les axes de la chaîne entrepreneuriale et de rejoindre toute la population. Cela commence notamment à l'école.

Pour rejoindre une diversité de clientèles, il importe de mobiliser une diversité de *leaders* crédibles et capables de parler à ces dites clientèles. Des *leaders* prêts à rallier et à se rallier à la CE.

Mais quels sont les acteurs clés d'une CE ? Tous ceux capables d'exercer un *leadership* auprès de la société civile (les élus), de l'éducation (le corps enseignant), du développement économique et communautaire, des médias, des *leaders* de la communauté d'affaires, des travailleurs et des *leaders* institutionnels.

Écosystème entrepreneurial



QUI ASSUME LE LEADERSHIP DE LA CE ?

Soyons clairs, le modèle de communauté fonctionne moins bien quand un seul groupe d'intérêt souhaite profiter de l'initiative pour rayonner. Les institutions ou les gens qui portent la communauté entrepreneuriale en devenir doivent agir comme des chefs d'orchestre pour faire émerger et briller tous les acteurs clés d'une communauté. **C'est un réel exercice de leadership partagé.**

Qui plus est, ce n'est pas un simple exercice d'organisation d'événements ou de planification stratégique territoriale. Nous ne pouvons déléguer à un coordonnateur l'animation d'une CE. Il faut orchestrer en harmonie le travail des autres *leaders*.

En ce sens, le modèle de Shawinigan fut réussi entre autres car la « direction » de cette communauté fut assumée par une personne d'expérience, capable de ramener les débats et les enjeux au profit de toute la communauté.

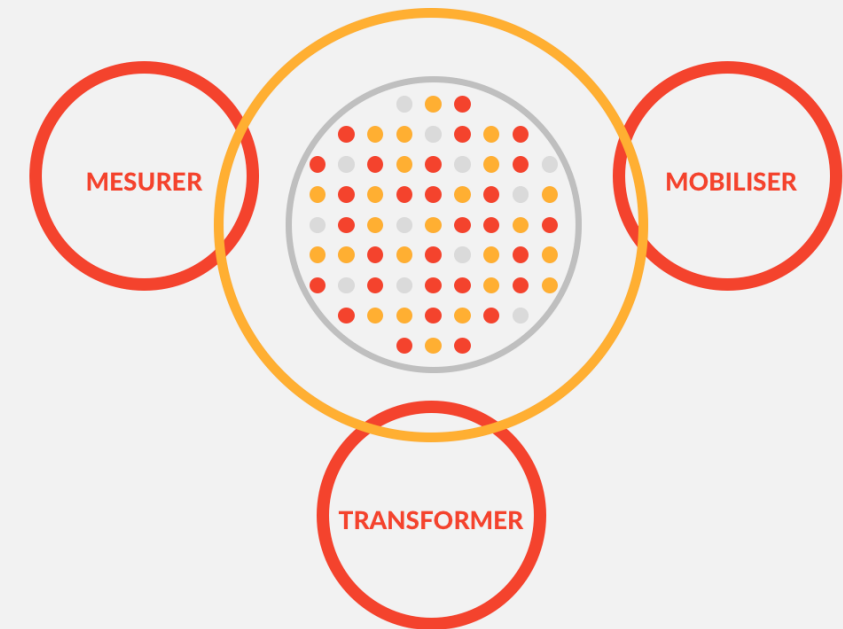
Il n'y a pas de bonnes réponses à cette question, car le *leadership* ne s'exerce pas de la même manière d'un territoire à un autre. À Lotbinière, les directions du CLD et de la SADC ont assumé un *co-leadership* et cela fut efficace. À Rivière-du-Loup, la ville a pris l'initiative et fut appuyée par la direction du CLD et par les *leaders* du milieu scolaire. À Sorel, un entrepreneur a pris l'initiative de la mobilisation de l'écosystème.

Dans toutes les régions, il y a des gens qui portent la cause et, peu importe leur titre, par leurs convictions profondes, ils deviennent des *leaders* naturels de la communauté entrepreneuriale. Le défi est de les reconnaître et de les légitimer. Par essence même, une communauté entrepreneuriale génère des *leaders* qui souhaitent entreprendre des projets. La question à se poser est : quels *leaders* peuvent rallier les autres autour d'une vision commune en entrepreneuriat?

LE MODÈLE : MESURER-MOBILISER-TRANSFORMER

Il est parfois difficile de rallier autour d'une vision abstraite mais il est plus facile de construire un argumentaire basé sur des faits, notamment autour d'une problématique observée et mesurée. Avec plus de sept territoires accompagnés, la FDE a conçu et adapté une méthode qui porte fruit : Mesurer pour mobiliser et transformer nos communautés.

Modèle de CE



MESURER

Nous ne pouvons pas améliorer ce que l'on ne mesure pas! Le recensement des pratiques et la mesure de l'entrepreneuriat sont les pièces maîtresses pour construire un argumentaire sur l'importance de choisir l'entrepreneuriat et pour amorcer concrètement la mobilisation.

Dans les faits, les registres statistiques n'offrent que très peu d'informations valables documentant l'état de l'entrepreneuriat sur les territoires. Il faut aller chercher l'information ou la créer afin d'avoir un portrait juste de la situation et pouvoir mobiliser sur des résultats concrets et atteignables. Telle une entreprise maîtrisant sa comptabilité, un écosystème entrepreneurial maîtrise l'état de l'entrepreneuriat et agit pour le transformer.

Présenter un portrait juste de la situation, en comprendre les défis et les opportunités grâce à de la formation, permettre aux *leaders* locaux de se construire une vision collective réaliste et engageante, et de se donner des objectifs SMART : simples, mesurables, atteignables, réalistes et dans un temps défini.

Le chapitre 2 décrit précisément ce que nous mesurons de l'entrepreneuriat en détaillant l'*Indice entrepreneurial québécois*.

Au-delà de l'*Indice*, plusieurs autres outils ont été développés pour faciliter la mesure et avoir un portrait juste de la CE.

Parmi les autres outils de mesure que nous avons expérimentés, notons :

- Le recensement des pratiques en entrepreneuriat : outil essentiel pour connaître la totalité des actions d’entrepreneuriat sur le territoire, leurs clientèles cibles et leur portée.
- Le sondage des acteurs clés à l’égard des pratiques en entrepreneuriat (élus, organismes, entrepreneurs, écoles) : parce qu’il faut aussi connaître l’état des perceptions à modifier et les freins culturels et organisationnels à éliminer.
- Les sondages de satisfaction à l’égard des services reçus par les entrepreneurs (amélioration continue) : parce qu’une communauté entrepreneuriale doit avoir la maturité de s’évaluer pour s’améliorer. Elle doit offrir les meilleurs services possibles aux entrepreneurs.

- La participation, la contribution et la satisfaction des acteurs lors des rassemblements comme des forums (qualitatif) : signe d’une mobilisation gagnante, d’une équipe forte, d’une participation et d’une adhésion des acteurs. Le taux de participation est un signe de succès d’une communauté unie mais surtout un signe d’engagement.
- L’impact d’une CE en termes de résultats opérationnels (des initiatives) pour capter toutes les retombées du plan de la CE.
- Et évidemment, les variations dans l’*Indice entrepreneurial* par exemple, aux trois ans.

En somme, il faut mobiliser aussi par les résultats et célébrer les efforts collectifs qui portent fruit.

MOBILISER

“Connecting the dots”
Steve Jobs

À ce stade, avec tous ces éléments d’informations récoltés, un bon stratège pourrait nous décliner le meilleur des plans stratégiques en entrepreneuriat et promouvoir son plan aux acteurs de l’entrepreneuriat. Mais il faudrait alors parler d’une CE construite selon une approche dirigée. C’est tout le contraire dans le cas de la démarche proposée par CE.

La CE vit par la démarche de mobilisation. Cette dernière est aussi importante que sa finalité. **C’est la démarche qui mobilise et crée cet esprit de communauté et d’engagement. Il existe différents moyens pour mobiliser. Nous en identifions quelques-uns.**

METTRE L’ENTREPRENEURIAT
À L’AGENDA DU TERRITOIRE

- Documenter l’état de situation et la présenter de façon précise aux acteurs
- Vulgariser et expliquer le quoi (culture entrepreneuriale) et le pourquoi du quoi (que faire pour la développer) afin de mobiliser l’ensemble des acteurs clés et la population
- Faire en sorte les gens se sentent concernés par l’état de l’entrepreneuriat et également concernés par les solutions à apporter
- Faire en sorte que les acteurs considèrent l’entrepreneuriat comme une solution qui répond à leurs enjeux et qui améliore le sort de leur clientèle afin que chaque acteur y trouve un sens

- Alimenter, nourrir voire même éduquer les médias et travailler en étroite collaboration avec eux pour en arriver à vulgariser l’entrepreneuriat
- En sommes, il s’agit de faire circuler l’information susceptible d’aider tous les acteurs de toutes les organisations à articuler leur propre réflexion. Ce qui est fascinant en travaillant avec des *leaders* c’est que naturellement, ils vont idéaliser des solutions, des pistes d’actions. C’est par ce mouvement que naît la communauté entrepreneuriale

C’est une stratégie de relations publiques et de communication qui doit être déployé afin de mettre l’entrepreneuriat à l’ordre du jour.

Comment y arriver ?

- Mettre en place un comité Communication veillant à ce que les messages soient bien entendus et compris par leur clientèle respective et communiquer les avancées de la CE.
- Communiquer pour informer à répétition

CRÉER UN SENTIMENT D’APPARTENANCE

Avoir le sentiment de faire partie d’un mouvement qui crée le changement positif dans notre communauté, de faire partie d’une équipe, c’est mobilisant et engageant.

Pour que nous cessions de parler d’un projet ou «d’une démarche abstraite de consultation» et plutôt d’une réalité que nous inscrivons dans l’ADN de la collectivité. Il importe de rendre cette démarche de mobilisation la plus concrète, la plus visible, et ce, le plus rapidement possible.

Il importe de matérialiser la CE.

Comment y arriver ?

- Logo, slogan, site Internet et tous autres outils de communication pertinents.
- Unité dans l’action et dans l’image; nous nous affichons partout sans demi-mesure.
- Idéalement, se donner un lieu de rassemblement pour faire vivre l’esprit de communauté
- Conférence de presse pour chacune des étapes à franchir (lancement de la CE, portrait entrepreneurial, lancement du forum, résultats du forum, présentation des cibles à atteindre, etc.). Il faut rassembler, communiquer, valoriser et célébrer.

FORMER DES LEADERS LORS DE FORUMS OU D’ATELIERS

L’une des actions les plus importantes afin d’assurer une compréhension commune de l’entrepreneuriat, de construire une vision et d’identifier des cibles et des actions en cohérence serait la tenue d’ateliers et de forums citoyens c’est la formation.

Pour y arriver avec impact et profondeur, il est nécessaire de former et de sensibiliser tous les acteurs aux concepts et aux enjeux de l’entrepreneuriat.

Les acteurs clés et les clientèles profitant du développement de la culture doivent recevoir de l’information contextualisée, afin de comprendre l’ensemble des défis à relever et le rôle qu’ils peuvent jouer les uns par rapport aux autres

Comment y arriver ?

- Constituer des sous-groupes d’acteurs, rencontres de travail, revenir sur les concepts, pédagogie en spirale
- Assurer une formation des acteurs, en continu
- Présenter différentes bonnes pratiques existantes ailleurs, nourrir la réflexion et le développement de compétences des *leaders*.
- Organiser un forum citoyen inclusif
- Favoriser le développement et la reconnaissance des compétences en entrepreneuriat dans les organisations

DÉFINIR UNE VISION COMMUNE ET DES CIBLES RÉALISTES

Arriver à partager une vision commune inspirante, qui saura tous nous mobiliser et teintera nos plans stratégiques et opérationnels respectifs. Cette vision doit établir clairement nos couleurs et nos cibles, en plus d’illustrer les actions à entreprendre pour atteindre nos objectifs. Elle devra aussi pouvoir être transmise à la population de manière claire, simple et forte.

Comment y arriver ?

- Certains territoires ont fait une déclaration d’engagement commune et chaque conseil d’administration d’organisation active sur le territoire a adopté la déclaration et intégré cet axe dans leur plan stratégique.
- La définition des cibles à atteindre, à court terme, demeure l’engagement le plus concret tant pour les organisations engagées que pour la population. Nous avons observé que l’identification d’une cible par étape de la chaîne a bien fonctionnée. Le cas de Shawinigan dans la partie 3 expose bien comment articuler ces cibles rassembleuses.

TRANSFORMER

Sans résultats concrets connus, l'exercice de mobilisation risque de s'essouffler. Les acteurs de la CE doivent reconnaître rapidement ces changements. Il faut communiquer les réussites, évaluer l'impact de chacune des initiatives sur sa communauté entrepreneuriale, valoriser les succès engendrés par cet exercice et proposer les défis à venir.

Identifier les *leaders naturels* et les impliquer

La gouvernance d'une CE peut prendre différentes formes, mais celle-ci doit être assurément chapeautée par une ou deux ressources en coordination. Ce comité est plus opérationnel que stratégique parce que la stratégie se définit lors des forums, des rencontres et des ateliers de formation, le tout, en concertation.

La transformation va reposer sur le travail de comités qui vont porter les initiatives du plan d'action selon leurs sphères d'activités. Par exemple, les communicateurs auront comme responsabilités de rejoindre la population et les différents acteurs et clientèles afin d'informer, de valoriser et de légitimer l'entrepreneuriat. Un comité éducation aura également son importance afin de sensibiliser, d'éduquer et d'orienter ses clientèles vers l'entrepreneuriat. De plus, les entrepreneurs feront entendre, à la lumière des indicateurs, les besoins qu'ils rencontrent en matière de création de croissance d'entreprise.

Valoriser les activités existantes et leur donner un sens dans la CE

Tel que mentionné précédemment, l'un des premiers exercices de la CE consiste à

recenser les pratiques entrepreneuriales existantes pour faire le portrait de la chaîne entrepreneuriale. Que fait la CE, comment optimiser ce qui est déjà en activité et comment pouvons-nous faire mieux en complétant par de nouvelles activités ?

Plusieurs initiatives en région n'ont que très peu de moyens pour se mettre en valeur. L'exercice de la CE constitue une belle occasion de mettre en lumière les acteurs et les initiatives qui fonctionnent bien depuis plusieurs années.

Par exemple, OSEntreprendre prendra un nouveau souffle grâce à cette nouvelle mobilisation. Dans un contexte d'une communication bonifiée et unifiée, la population peut mieux comprendre l'impact d'une activité scolaire sur le développement d'une culture entrepreneuriale d'un territoire.

Un autre exemple pourrait être le mentorat pour les entrepreneurs. Un outil sur lequel une CE peut aussi compter pour dynamiser ses entrepreneurs en devenir ou déjà lancés. Présent dans de nombreuses localités du Québec grâce à des partenaires de développement socioéconomiques, le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship propose des mentors bénévoles et aguerris qui sont à même de challenger les jeunes ou les nouveaux entrepreneurs, ainsi que ceux en croissance, afin de les guider, de les écouter et, bien sûr, de les rassurer. Les entrepreneurs actifs ou qui ont déjà été propriétaires d'une entreprise sont en effet une richesse pour la relève entrepreneuriale d'un territoire et, bien souvent, un premier réseau de contacts de proximité pour celle-ci.

Qui plus est, contextualisées dans la CE, ces activités trouvent un sens nouveau, illustré par l'écosystème, qui met en relief comment elles s'articulent les unes par rapport aux autres. Il n'y a pas plus de compétition entre elles pour la recherche de financement ou de commanditaires par exemple, elles sont interdépendantes dans un contexte de CE.

Mettre en place de nouvelles pratiques pour combler la chaîne entrepreneuriale

Enfin, la mesure et l'exercice de mobilisation vont faire émerger le besoin de mettre en place de nouvelles initiatives afin d'assurer que tous les groupes soient bien engagés en entrepreneuriat et que tout le processus entrepreneurial soit « couvert ». Par exemple, constatant l'absence de lieu pour former les entrepreneurs de la relève, la Beauce, cette CE naturelle, a créé l'École d'entrepreneurship de Beauce.

S'inspirer des pratiques à succès

Pourquoi ne pas partir des pratiques existantes et les bonifier avant d'imaginer en créer de nouvelles? Ce gain en temps et en investissements devient une priorité dans le démarrage d'une CE. Il est souhaitable d'être le plus rapidement possible en action.

Le Québec regorge de belles initiatives entrepreneuriales, et les échanges entre les territoires peuvent accélérer le transfert d'expertises et de bonnes pratiques. La Fondation de l'entrepreneurship a longtemps agit comme catalyseur de ces meilleures pratiques en entrepreneuriat. Aujourd'hui, de grands rassemblements comme Expo Entrepreneurs pullulent de pratiques innovantes en entrepreneuriat.



« L'entrepreneuriat est une question d'attitude vis-à-vis la vie, comment on traverse l'adversité, comment on exerce un leadership, comment on attire des partenaires ou qualifie un projet. C'est justement cette attitude que l'on appelle le savoir-être et que le mentorat permet de développer. C'est cette manière de construire entre les entrepreneurs, entre ceux qui l'ont fait et ceux qui sont en train de le faire; un peu à l'image des artisans où le maître partage auprès d'un apprenti de talent et avide d'apprendre. »
Charles Sirois, président du conseil de la Fondation de l'entrepreneurship.



C H A P **2** I T R E

**Nous
n'améliorons
pas ce que nous
ne mesurons pas**

L'Indice entrepreneurial comme point de départ et d'autres éléments de la mesure

MESURER NOTRE DYNAMISME ENTREPRENEURIAL? POUR ÉVALUER LE RENDEMENT DE NOTRE GRAND JARDIN COLLECTIF!

Plusieurs localités et régions ont mis en place des initiatives pour stimuler l'entrepreneuriat sur leur territoire. Elles ont chacune la préoccupation suivante : comment savoir si ces initiatives sont les bonnes et si nos efforts ne sont pas vains?! Sommes-nous « bons » en entrepreneuriat? Comment soutenir nos entrepreneurs en devenir ou ceux qui sont déjà actifs? Et que nous dit notre culture entrepreneuriale... Avons-nous le terreau qu'il faut pour qu'émerge ce désir d'entreprendre au sein de nos collectivités?

Ces questions, la Fondation de l'entrepreneurship se les est posées en 2009, à un niveau plus global : le Québec. En effet, outre les statistiques gouvernementales usuelles sur les entreprises et la médiatisation du succès des grands entrepreneurs du Québec inc, difficile de savoir si nous nous portons réellement bien. Aucun « tableau de bord » n'existait pour évaluer si les efforts en matière de développement socioéconomique de la province pouvaient porter fruit. Encore moins pour toutes les régions du Québec.

C'est ainsi qu'à la Fondation, sous la direction de Nathaly Riverin, l'*Indice entrepreneurial québécois* est né. Cet *Indice* a vite su devenir LA référence en matière de mesure du dynamisme entrepreneurial. Depuis sa création, l'*Indice* est publié sur base annuelle et plusieurs dizaines de régions et localités ont ainsi, au fil du temps, pu mesurer le dynamisme de leur territoire (les *Portraits du dynamisme entrepreneurial*) et se comparer à la mesure provinciale. Depuis 2010, la Fondation peut également compter sur le soutien de la Caisse de dépôt et placement du Québec, partenaire présentateur du rapport. Dans le cadre de l'édition spéciale de 2018 portant sur les 10 ans de l'*Indice* et de mesure de l'entrepreneuriat québécois, le rapport sera

également présenté avec la collaboration de la Banque Nationale et de iA Groupe financier.

SE MESURER COMMENT?

L'ambition de mesurer le dynamisme entrepreneurial des Québécois a vite nécessité l'implication d'une firme de sondage importante. Ainsi, depuis 2009, la Fondation a conclu un partenariat avec Léger afin de procéder à la collecte des données de ce rapport qui est donc un sondage grand public qui s'effectue par le biais d'un panel Web et/ou, selon les besoins, par une collecte téléphonique. Cette collecte se fait en fonction d'un questionnaire propre à l'*Indice*.

La possibilité d'utiliser une méthodologie identique tant pour le volet provincial que la mesure des territoires permet un exercice de comparaison unique et précieux pour les régions et localités.

Enfin, depuis 2014, la Fondation a aussi développé un partenariat stratégique avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal au niveau de l'analyse des données et de la production des rapports.

MESURER QUOI, AU JUSTE?

L'*Indice* est en quelque sorte un « Polaroid » du dynamisme entrepreneurial des individus d'une population donnée à un moment précis. La nuance est importante : l'*Indice* ne mesure pas le nombre d'entreprises sur un territoire (Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec le font) mais bien les personnes qui les dirigent, qui souhaiteraient le faire ou qui l'ont déjà fait dans leur vie. Car, tout compte fait, c'est l'individu qui est l'unité de mesure centrale du désir d'entreprendre. Le porteur du rêve d'entreprendre et de l'ambition de créer ou reprendre une entreprise est une personne, et non pas une entité corporative.

Ensuite puisqu'il s'agit de savoir à quel point une population est dynamique, deux grands axes structurent l'*Indice* : est-elle dotée de bonnes « racines » à l'égard de l'entrepreneuriat, c'est ce que l'on appelle la culture entrepreneuriale. Et ensuite, quels sont les fruits de ce terreau : des individus qui auront décidé d'entreprendre, qui sont en ce moment entrepreneur ou qui affirment l'avoir déjà été. Il s'agit de la chaîne entrepreneuriale avec ses quatre grands indicateurs : intentions, démarches, propriétaires et fermetures.

LA CULTURE ENTREPRENEURIALE

La culture entrepreneuriale est ce grand terreau social d'où émerge l'envie d'entreprendre au sein d'une population. Une telle envie se nourrit de plusieurs facteurs qui ont trait à la façon dont est perçu, promu et soutenu l'entrepreneuriat et ce par toutes les parties prenantes d'un territoire (la société civile, les élus, le milieu de l'éducation, les médias, etc.).

Voici des exemples d'indicateurs liés à la culture entrepreneuriale et que mesure l'*Indice*

- Perception de l'honnêteté des entrepreneurs et du fait qu'ils sont des contributeurs à la société.
- Connaissance ou non d'entrepreneurs dans nos réseaux de proximité.
- Perception de posséder (ou non) certaines compétences et attitudes entrepreneuriales.
- Désirabilité du métier
- Prise (ou non) de risques : relation des individus face aux risques financiers et personnels d'entreprendre.
- Soutien de la société, des proches, du milieu de l'éducation.
- Perception que l'entrepreneuriat est à l'agenda des élus.
- Connaissance des initiatives liées au développement de l'entrepreneuriat dans la communauté

D'acceptable à désirable, et même plus!

Ces dernières années, l'entrepreneuriat a fait son chemin dans la tête et le cœur des Québécois. Des notions comme l'échec entrepreneurial n'ont plus la même emprise qu'elles avaient. À titre d'exemple, les Québécois sondés par l'*Indice* affirmaient en 2011 à 48 % que « *Les entrepreneurs ayant subi un revers en affaires conservent le respect des autres* ». En 2017, l'accord avec cet indicateur se situait à 75 %! Et c'est le tiers des répondants de l'*Indice* qui affirmait en 2017 que devenir entrepreneur est le choix de carrière optimal. Comme quoi ce « métier » d'entrepreneur d'abord acceptable puis légitime est devenu désirable et enfin un véritable choix de vie pour les Québécois.

QUEL EST LE LIEN ENTRE CES INDICATEURS ET LE PROJET D'UNE COMMUNAUTÉ ENTREPRENEURIALE?

Ces indicateurs donnent des pistes d'action précieuses lorsqu'il s'agit de structurer des initiatives et se doter d'une planification stratégique en matière de développement entrepreneurial. Par exemple, si la perception du soutien du milieu de l'éducation est mitigée, elle peut donner certaines indications. Un regard par groupe d'âges et par sexe pourrait nous renseigner si cette perception est uniforme ou si elle est meilleure pour certains groupes.

La perception des individus à l'égard des compétences et attitudes pour entreprendre est aussi un autre indicateur qui, s'il s'avère plutôt négatif, peut donner des pistes d'action. Connaissons-nous concrètement des entrepreneurs? La communauté met-elle de l'avant ses entrepreneurs et ceux-ci ont-ils l'occasion de témoigner du chemin qu'ils ont parcouru? De leurs embûches et des succès rencontrés? D'ailleurs, depuis quatre ans, les répondants de l'*Indice* identifient

comme action no. 1 pour stimuler la culture entrepreneuriale le fait de démystifier les requis (sommets, compétences) pour entreprendre.

Ce «Polaroid» de la culture entrepreneuriale d'un territoire renseigne donc sur les conditions pour qu'émerge avec plus ou moins d'intensité des personnes qui vont se lancer dans l'entrepreneuriat

LA CHAÎNE ENTREPRENEURIALE



Il faut voir la chaîne entrepreneuriale comme un grand fil chronologique où le futur se situe à l'extrême gauche et le passé à l'extrême droite. Ainsi, les individus ayant l'intention (un jour) d'entreprendre ou ceux qui font des démarches en ce sens (ex. : ils ont fait un plan d'affaires, ils ont fait des démarches pour obtenir du financement) sont en quelque sorte le FUTUR entrepreneurial d'une communauté. Le PRÉSENT est représenté par ceux qui se disent déjà entrepreneurs, soient les propriétaires. Enfin, le PASSÉ de la chaîne entrepreneuriale représente les personnes qui ont au moins une fois dans leur vie fermé une entreprise, soit les « fermetures ».

Ce processus est un cycle en boucle puisque les entrepreneurs qui ont déjà fermé une entreprise peuvent très bien se retrouver à nouveau dans le processus entrepreneurial, ayant à nouveau l'intention de se lancer en affaires ou déjà à l'étape des démarches ou carrément à nouveaux propriétaires. C'est sans compter les entrepreneurs en série qui ne ferment pas mais vendent leur entreprise pour en démarrer une autre, ni les "multipreneurs" qui détiennent en parallèle plusieurs entreprises!

LE POTENTIEL ENTREPRENEURIAL D'UN TERRITOIRE – LES INTENTIONS

Cet indicateur est sans doute celui qui a le plus évolué (positivement) au fil des ans au Québec et dans une bonne majorité des territoires mesurés par la Fondation. Jamais nous n'avons vu autant de personnes (particulièrement chez les jeunes) avoir l'intention « un jour » d'entreprendre (3 fois plus chez les jeunes depuis le début de l'*Indice*). Ce désir d'entreprendre en croissance se voit d'ailleurs dans d'autres pays, tels la France. Il s'agit toutefois d'un indicateur plutôt « volatile ». De nombreux éléments « distracteurs » peuvent faire en sorte qu'une personne ne concrétise finalement pas ses intentions.

Par exemple, le fait de ne pas réunir les premiers éléments nécessaires (tel le financement). Il est fort possible aussi que le besoin criant de main d'œuvre et les nombreux emplois de qualité puissent détourner les individus dont l'attrait profond pour l'entrepreneuriat n'est finalement pas aussi fort que la stabilité et les conditions d'un emploi bien rémunéré.

D'ailleurs, il est plutôt facile d'observer si une communauté a surtout des « rêveurs » plutôt que des entrepreneurs en devenir. Il suffit de regarder l'horizon temporel dans lequel les répondants qui ont l'intention d'entreprendre comptent réellement passer à l'action (et devenir concrètement propriétaire). Plus cet horizon est long, plus la réelle volonté d'entreprendre peut être remise en question.

DÉMARCHES POUR ENTREPRENDRE

Il s'agit de l'étape où un entrepreneur réunit les conditions de base afin de lancer son projet. Financement, formation, plan ou modèle d'affaires, local, employés, fournisseurs : la liste peut être longue. Encore ici, le temps estimé pour réaliser et compléter les démarches afin de mettre sur pied l'entreprise peut faire en sorte qu'il s'agisse d'une voie de sortie pour plusieurs.

Cette étape peut pourtant s'avérer courte dans certains contextes. Un taux de démarcheurs qui peut sembler faible dans une communauté ne veut pas forcément dire que le dynamisme de cette communauté laisse à désirer. En effet, comme il s'agit d'un état de transition, il pourrait très bien vouloir dire que pour une communauté donnée, les ressources sont assez présentes et connues et les individus se sentent assez soutenus et décidés (et en contrôle d'un modèle d'affaires relativement simple à opérer) qu'ils sont, au final, peu présents dans les démarches car déjà lancés en affaires, et donc propriétaires.

Les obstacles identifiés par les répondants et le soutien requis pour véritablement devenir entrepreneur sont aussi d'excellents indicateurs et encore des pistes d'action concrète qui peuvent dicter à une communauté comment soutenir le passage à l'action de ses futurs entrepreneurs.

À ce stade, il ne faut pas assumer que la chaîne entrepreneuriale ne mesure que ceux qui désirent CRÉER une entreprise. En effet, il est tout aussi important de découvrir les personnes qui souhaitent REPRENDRE une entreprise, que ce soit dans le cas d'une relève familiale, ou d'un achat.

PROPRIÉTAIRES

Avec ou sans employés (les travailleurs autonomes), seuls ou avec des associés, l'Indice mesure donc aussi les personnes qui sont présentement en affaires. Une série de sous-indicateurs et le croisement de ceux-ci permettent de prendre la véritable mesure des entrepreneurs d'une localité. Ont-ils ou non des employés à leur charge? Ont-ils des activités (exportations, partenariats, etc.) à l'extérieur de la région, de la province, voire du pays? Ont-ils l'intention d'investir dans l'innovation de leur entreprise (processus, produits, technologie, etc.)? Ont-ils démarré avec des sommes significatives (souvent signe d'une entreprise d'une certaine envergure)?

Toutes ces questions finissent par tracer un portrait des entrepreneurs d'une communauté. En fait, depuis deux ans, l'Indice a même identifié quatre grands profils qui permettent d'affiner l'analyse des entrepreneurs d'une région donnée.

Les quatre profils de propriétaires de l'Indice

- Le Chef de file est un propriétaire d'entreprise (toutes formes d'entreprises confondues) qui est actif à l'international et dont l'entreprise compte des employés salariés.
- L'Enraciné est un propriétaire d'entreprise majoritairement actif à l'échelle provinciale (mais pas à l'international), et dont l'entreprise compte des employés salariés.
- Le Prudent est un propriétaire d'entreprise sans autre employé que lui-même et ayant certaines activités à l'international.
- L'Individualiste est un propriétaire d'entreprise sans autre employé que lui-même et ayant des activités majoritairement locales ou régionales.

Une autre façon de voir le dynamisme des entrepreneurs est de savoir s'ils possèdent plus d'une entreprise. Ces « multipreneurs », comme évoqué ci-dessus, nous indiquent à la fois une certaine maturité des entrepreneurs d'une localité et une facilité accrue à accéder aux ressources nécessaires. Plusieurs autres éléments peuvent toutefois teinter cette lecture (pourquoi posséder plusieurs entreprises, au fait? Pour répartir les risques? Pour faire plus d'argent? Pour saisir une occasion d'affaires?) Car il est vrai que « l'appétit vient en mangeant »...

Donner au suivant

Qu'ils aient une ou plusieurs entreprises, qu'ils soient actifs ou à la retraite, les entrepreneurs ont acquis un bagage inestimable d'expériences. Le mentorat est un véhicule par excellence pour non seulement stimuler les entrepreneurs en devenir mais aussi appuyer ceux déjà actifs. L'accompagnement d'entrepreneurs par d'autres entrepreneurs expérimentés est devenu, au fil des ans, l'un des ingrédients essentiels à la vigueur du dynamisme entrepreneurial d'un territoire, et ce, quel que soit sa superficie. Ce geste de transmettre le flambeau de l'entrepreneuriat au suivant, la Fondation le soutien depuis l'an 2000 avec son réseau de mentorat pour entrepreneurs, le Réseau M, qui regroupe quelque 4 000 entrepreneurs mentors et mentorés.

FERMETURES

Les fermetures sont caractérisées par les individus qui ont déjà fermé ou cessé les activités d'une entreprise dont ils étaient propriétaires et qu'ils dirigeaient. La fermeture ou la cessation des activités d'une entreprise ne comprend pas ici la vente d'une entreprise.

Pour la population d'âge active, la fermeture d'une entreprise est davantage un accident de parcours relevant plus de l'expérience que de l'échec. En 2017, 25,8 % des propriétaires actuels affirmaient avoir déjà fermé au moins une fois durant leur vie une entreprise. Plus encore, 28,7 % des répondants de moins

de 65 ans ayant fermé une entreprise (et qui ne sont pas redevenus propriétaires) affirment être en démarches pour créer une autre entreprise. Cette présence d'entrepreneurs résilients est importante pour le développement de notre culture entrepreneuriale.

Bien que les fermetures ne sont pas une fin en soi, le Québec ne fait toutefois pas exception en ce qui a trait au nombre d'entreprises qui ne passent pas le cap fatidique des cinq ans. En 2017, 3 entrepreneurs sur 5 affirmaient avoir fermé leur entreprise avant qu'elle ne puisse franchir ce seuil.

ET LA MESURE DU DYNAMISME ENTREPRENEURIAL DANS LE FUTUR?

Le monde évolue à vitesse grand V et les formes d'entrepreneuriat se diversifient. Il y a fort à parier que la mesure devra aussi évoluer pour mieux prendre le pouls des individus qui choisissent des modèles d'affaires et des formes d'économies correspondant davantage à leurs aspirations et valeurs.

Par ailleurs, et nous le verrons au chapitre 3, les intrapreneurs sont partie prenante d'une communauté entrepreneuriale. Ils sont des rouages importants de la croissance organique des entreprises et nous l'avons souvent vu, ils sont aussi des « entrepreneurs de l'entrepreneuriat », propulsant nombre d'organisations socioéconomiques. Mesurer leur impact au sein du dynamisme entrepreneurial d'un territoire serait très certainement un beau défi à explorer.





C H A P **3** I T R E

La transformation d'un milieu par l'entrepreneuriat: Shawinigan, devenue ville entrepreneuriale

La transformation d'un milieu par l'entrepreneuriat : Shawinigan, devenue ville entrepreneuriale

Dans la première moitié du XX^e siècle, Shawinigan a connu une période industrielle plutôt glorieuse. Son développement exogène fondé sur l'attractivité de son pouvoir hydroélectrique a permis à très court terme d'y installer des dizaines de grandes entreprises et d'assurer sa prospérité. Quelques faits saillants marquent ce spectaculaire développement de Shawinigan :

- En 1888, est déjà amorcée la production de pâte et papier;
- En 1897, un homme d'affaires de Boston relève le défi d'investir 2 millions \$ en - 30 mois pour édifier Shawinigan autour de sa célèbre chute;
- En 1901, Shawinigan est la 1^{re} ville au Canada à produire de l'aluminium;
- En 1902, la Shawinigan Water and Power installe 130 km de ligne électrique, la plus puissante au Canada avec 37 000 kilowatts d'énergie, afin alimenter Montréal;
- En 1904 le plus important complexe électrochimique est implanté dans la ville de l'électricité;
- En 1908, Shawinigan devient la 1^{re} ville à produire du carburendum;
- En 1932, Shawinigan se démarque à nouveau en devenant la 1^{re} ville au Canada à fabriquer de la cellophane;
- En 1940, on compte quelque 2000 employés travaillant à la Shawinigan Chemical;
- En 1948, on compte 5 centrales hydroélectriques installées sur la Chute Shawinigan.

Toutes ces avancées auront un effet attractif important et dans les années 50, Shawinigan sera l'une des villes canadiennes où le salaire moyen est le plus élevé. Mais les beaux jours seront comptés avec la nationalisation de l'électricité.

L'ENTREPRENEURIAT DE NÉCESSITÉ

La seconde phase de cette nationalisation de l'électricité s'opérera en 1962-63. Elle changera littéralement le cours des choses. Hydro-Québec absorbe la Shawinigan Water & Power durant cette période. L'exode des grandes entreprises installées à Shawinigan s'enclenchera sans que celle-ci ne modifie sa posture en termes de développement économique. Bien des facteurs expliquent l'exode, notamment les facilités grandissantes d'acheminer l'électricité sur de grandes distances et l'état vieillissant des industries shawiniganaises. Une à une, les usines quitteront Shawinigan. Les fermetures accélérées, entre 2008 et 2014, des papetières Belgo et Laurentides ainsi que de l'aluminerie Rio Tinto Alcan provoqueront une prise de conscience sans précédent. Plus de 1 500 emplois directs et des centaines d'emplois indirects seront perdus. Les *leaders* locaux comprennent alors que le développement endogène, basé sur la création de petites et moyennes entreprises, est la seule option à considérer pour assurer la prospérité de Shawinigan.

En 2007, la fermeture annoncée de la 1^{re} papetière, la Belgo, impose un changement de posture à Shawinigan. Un premier grand geste sera posé et deviendra déterminant pour le développement d'une culture du partenariat qui facilitera grandement le démarrage de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan. En effet, le comité de développement et de diversification économique de Shawinigan est formé. On retrouve autour de la table tous les organismes de développement, les ministères concernés, les organisations scolaires, les associations de gens d'affaires ainsi que les élus. L'objectif du comité est de bâtir une concertation autour de créneaux porteurs d'avenir. Shawinigan mise sur ses atouts : l'efficacité énergétique et les technologies vertes; les composantes électroniques et électromécaniques; la transformation des métaux et minéraux industriels; ainsi qu'un nouveau venu, le divertissement numérique et le développement des logiciels.

En juin 2009, la Commission scolaire de l'Énergie (2008-Plan stratégique) invite les partenaires à une présentation du concept de communauté entrepreneuriale. Shawinigan décide de poser sa candidature pour devenir l'un des projets-pilote de communauté entrepreneuriale, initiative triennale incluse dans le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse (SAJ) du gouvernement du Québec. Piloté par la Fondation de l'entrepreneurship, en

collaboration avec le SAJ et le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Shawinigan peut alors lancer sa communauté entrepreneuriale, un concept nouveau qui vise à intervenir aux différentes phases du processus entrepreneurial, qu'on appelle aussi la chaîne entrepreneuriale, qui permet de poser les bonnes actions aux bons moments en matière de développement de la culture, d'intention d'entreprendre, de démarches visant la création d'entreprises, et de survie-croissance de celles-ci.

ON EST EN TRAIN D'ENTRER DANS LE MUR!

Shawinigan adoptera alors une méthodologie systématique avec l'appui de la Fondation de l'entrepreneurship. Mesurer permettra de mobiliser pour transformer efficacement. La CES s'engage d'abord dans le recensement de ses initiatives entrepreneuriales. « Pour savoir où l'on va, il faut d'abord savoir d'où l'on vient » (Tocqueville). Une vingtaine d'initiatives structurantes recensées sont mises en sondage auprès des acteurs clés. Élus, intervenants scolaires, communautaires et socioéconomiques prennent part à l'exercice. Les résultats sont révélateurs des efforts qu'il faudra déployer pour mieux faire connaître les initiatives afin de pouvoir guider les clients vers les bonnes mesures et mettre en place les collaborations nécessaires puisqu'un taux de connaissance des pratiques de 52 % laissent les partenaires sans voix. Shawinigan recensera et mesurera ses initiatives à deux autres reprises (2012 et 2016). Les moyens communicationnels feront leurs effets avec des taux de connaissances en hausse, 62 % en 2012 et 76 % en 2016.

Prendre la juste mesure pour mobiliser la communauté et transformer le territoire nécessitera d'autres moyens. La CES tiendra son 1^{er} forum entrepreneurial en octobre 2009. Les 225 participants échangeront sur le rôle des élus, des intervenants scolaires (du primaire à l'université), des acteurs communautaires et socioéconomiques, des communicateurs et des parents et aînés dans le développement d'une culture entrepreneuriale forte à Shawinigan. Une série de pistes d'action seront proposées. La plupart composeront le plan d'action 2009-2013 de la CES. Ce plan s'appuiera aussi sur les résultats du recensement des initiatives et le sondage des acteurs clés de même que sur les indicateurs entrepreneuriaux de la Mauricie (2009) mesurés par la Fondation de l'entrepreneurship et présentés au forum. La table est mise pour que Shawinigan intervienne sur la **culture entrepreneuriale** par l'information et la valorisation de l'entrepreneuriat, sur l'**intention d'entreprendre** grâce à la sensibilisation, notamment en milieu scolaire, à l'éducation à l'entrepreneuriat et à l'orientation vers l'entrepreneuriat comme choix de carrière désirable. Le plan d'action touchera aussi les autres phases de la chaîne entrepreneuriale, à savoir la phase des **démarches et création d'entreprises** avec une plus grande concertation vers la formation en lancement d'entreprise, des sources de financement

connues et l'accompagnement au démarrage, ainsi que vers la **survie et croissance** supportées par le mentorat, le coaching et l'accompagnement. Le 1^{er} plan d'action de la CES comportera une centaine d'initiatives, les deux tiers investiront dans le basculement culturel vers l'entrepreneuriat. Une grande importance est accordée à la crédibilité de l'entrepreneuriat comme élément majeur de notre développement futur. Les efforts médiatiques seront importants de même que les initiatives chez les moins de 35 ans, ces derniers constituant, aux yeux des partenaires, le futur entrepreneurial de notre ville.

Le plan d'action est à peine mis en œuvre au début de 2010 que Shawinigan mandate la Fondation de l'entrepreneurship d'établir le portrait spécifique de son dynamisme entrepreneurial. La mesure des indicateurs entrepreneuriaux alimente la réflexion du comité des partenaires et des trois comités de travail mis en place (éducation, mobilisation et communication). Le plan d'action est vite actualisé. Il deviendra un « work in progress » tout au long des quatre années de son déploiement. Grosso modo, Shawinigan se donne alors certaines priorités :

- Modifier la perception des Shawiniganais concernant l'importance de l'entrepreneuriat comme virage à adopter;
- Valoriser l'entrepreneuriat et les entrepreneurs, créateurs de richesse et d'emplois;
- Susciter un intérêt vers l'entrepreneuriat comme choix de carrière chez les jeunes de moins de 35 ans;
- Développer une structure d'accompagnement plus efficace au démarrage d'entreprises;

De 2009 à 2013, de nombreux efforts seront consentis pour accroître le rôle des élus, engager tous les ordres d'enseignement, du primaire à l'université, communiquer efficacement auprès du grand public et s'assurer que l'approche demeure hautement inclusive. Deux thématiques seront mises de l'avant : développer le goût d'entreprendre des Shawiniganais et stimuler leur esprit d'entreprise.

En 2012, la CES recensera à nouveau ses initiatives comme évoqué précédemment. Évidemment, de nouvelles initiatives s'ajouteront à celles mesurées lors du 1^{er} sondage. Une cinquantaine d'acteurs-clés y participeront et une amélioration du taux de connaissance de 10 % convaincra la communauté de poursuivre ses efforts communicationnels.

Quelques mois avant la tenue de son 2^e forum entrepreneurial à l'automne 2013, la CES mandate à nouveau la Fondation de l'entrepreneurship afin de mesurer son *Portrait du dynamisme entrepreneurial*. Cette fois-ci, Shawinigan souhaite approfondir sa connaissance des indicateurs de base. Elle mesurera notamment le taux de conversion (des démarches à la création) mais aussi les ambitions de croissance et les freins à ces ambitions. Les efforts des dernières années portent fruit car les indicateurs entrepreneuriaux sont en hausse, ce qui est applaudit! Entre autres, les Shawiniganais considèrent important et très important le virage entrepreneurial de leur ville à hauteur de 97,2 % et 86,5 % des Shawiniganais sont satisfaits des efforts déployés en ce sens par la ville et ses partenaires. Le portrait du dynamisme entrepreneurial de Shawinigan identifie également de grands chantiers qui alimenteront les débats lors du 2^e forum entrepreneurial tenue en octobre 2013. Parmi eux :

- Soutenir les démarches vers la création d'entreprises;
- Accompagner les entreprises vers la croissance;
- Susciter une plus grande attraction des femmes vers l'entrepreneuriat;

PASSAGE VERS UN ENTREPRENEURIAT D'OPPORTUNITÉS

Un grand nombre d'initiatives appréciées de la communauté seront reconduites dans ce 2^e plan d'action. Les partenaires salueront les efforts du monde scolaire où des centaines de projets sont mis en œuvre, du préscolaire à l'enseignement collégial. On applaudira aussi la mise en place d'une structure d'accompagnement des jeunes entrepreneurs et les efforts de la ville et de son maire, Michel Angers. De nouvelles propositions émergeront du forum pour faciliter l'atteinte des objectifs en matière d'accompagnement au démarrage. C'est durant le 2^e plan d'action que Shawinigan prendra les grands moyens pour reconvertir l'ancienne filature Wabasso qui deviendra le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins (2012). Ses 150 000 pieds carrés nécessiteront des investissements de 15 M\$, dont la très grande majorité (13 M\$) provenant de la ville. À l'étage de cet immense complexe, la station du numérique, maintenant appelé DigiHub Shawinigan, soutiendra les efforts de la ville dans son créneau du divertissement numérique et du développement des logiciels à compter de novembre 2014. Sur ses deux étages, le centre devient un lieu de formation, d'accompagnement, d'incubation et de réseautage. Il accueille près de 60 entreprises regroupant plus de 250 entrepreneurs et intrapreneurs, 13 organismes d'accompagnement ainsi que deux structures de formation, professionnelle en lancement d'entreprise et collégiale, en applications mobiles.

Qu'est-ce qui explique alors le succès de Shawinigan?

En ville, on s'entend sur le grand avantage que constitue cette culture du partenariat qui manque tant dans certaines régions. Ici, tous les paliers gouvernementaux se donnent la main (municipal, scolaire, provincial et fédéral), les organismes réunis au Comité de développement et de diversification économique, les mêmes qu'on retrouve au sein de la CES, ont appris à collaborer ensemble et à ne pas faire chasse gardée. Leur représentant occupe le haut niveau de leur organisation (président, directeur généraux) de manière à faire descendre efficacement la mobilisation souhaitée de tous.

Le temps joue définitivement en faveur du développement de la culture entrepreneuriale lorsque la cadence est maintenue et que les bonnes actions sont posées aux bons moments dans la chaîne entrepreneuriale. Pour maintenir le cap, Shawinigan amorcera les préparatifs de son 3^e plan d'action une bonne année avant la tenue du 3^e forum entrepreneurial, tenu le 29 novembre 2018. Shawinigan recensera pour une 3^e fois ses initiatives entrepreneuriales en vue de mesurer le niveau de connaissance, de référencement et de collaboration de ses

acteurs clés, l'ensemble des intervenants qui travaillent au développement de la culture entrepreneuriale. Les communications ont été efficaces puisque le niveau de connaissances des initiatives tant éducatives qu'économiques sont connues par 76 % des acteurs. Le référencement s'est aussi amélioré, de même que les occasions de collaboration. Shawinigan procède également à la 3^e mesure de son *Indice entrepreneurial* à l'automne 2018. Le portrait du dynamisme entrepreneurial de Shawinigan, mesuré par la FDE en collaboration avec Léger et l'Institut d'entrepreneuriat Banque nationale de HEC Montréal permet de comparer l'évolution des indicateurs de 2009 à 2018. Toutes ces données ainsi que les rencontres préparatoires au forum permettant d'apprécier les retombées du plan d'action 2014-2018 permettront de réfléchir à la mobilisation souhaitée pour 2018-2021. Quatre thématiques seront alors abordées : culture, intention, démarches et création, survie et croissance. Les tables rondes réuniront des participants de tous les horizons qui ont tous leur mot à dire sur l'ensemble du processus entrepreneurial, qu'ils soient parents, enseignants, intervenants économiques, élus, communicateurs, etc...

Des défis persistent

Les progrès de Shawinigan sont notables depuis le démarrage de sa communauté entrepreneuriale mais de nombreux défis demeurent :

- 1. Maintenir l'appui des Shawiniganais au virage entrepreneurial de leur ville;
- 2. Augmenter encore plus l'intention de démarrer une entreprise chez les jeunes et chez les 35 ans et plus;
- 3. Augmenter la présence des femmes dans les étapes de pré-démarrage et de création d'entreprises;
- 4. Maintenir dans la moyenne provinciale le taux de propriété des entreprises détenues par les Shawiniganais;
- 5. Soutenir les ambitions de croissance des entrepreneurs qui souhaitent faire des affaires en dehors de la Mauricie, du Québec et du Canada;
- 6. Soutenir la relève d'entreprises afin de limiter leur fermeture grâce à l'engagement de nouveaux entrepreneurs;
- 7. Promouvoir les entreprises shawiniganaises et leurs emplois qualifiés;
- 8. Assurer l'attractivité de la main d'œuvre qualifiée pour assurer la croissance de nos entreprises spécialisées;
- 9. Valoriser les Shawiniganais de tous les âges qui s'entreprennent et ceux qui créent de la richesse et des emplois;
- 10. Valoriser les intrapreneurs qui contribuent aux succès de nos projets

Le 3^e plan d'action est en marche autour des quatre cibles que Shawinigan privilégie. Le tableau présenté en annexe expose l'évolution du plan d'action depuis 2009. Il aurait été fastidieux de vous présenter les 300 initiatives qu'ils contiennent aussi, nous avons tenté de vous démontrer la progression des initiatives regroupées sous dix (10) cibles communes en 2009 et ramenées à quatre (4) au cours des dernières années. Pour nous, il est plus facile de garder le focus en nous appuyant sur le portrait de notre dynamisme entrepreneurial en prévision d'une 4^e mesure à l'automne 2021.

Enfin, l'évolution des indicateurs de Shawinigan nous font sourire. Nous sommes particulièrement fiers de l'importance qu'accordent les Shawiniganais (98%) au virage entrepreneurial de leur communauté. Même si la rareté de la main d'œuvre joue en notre défaveur, il est heureux de constater que les intentions progressent, notamment chez les moins de 35 ans où elles ont doublé (8,1 % vs 17,6 %). Nous nous logeons davantage dans un entrepreneuriat d'opportunité que dans un entrepreneuriat

de nécessité comme cela s'observait en 2009 avec nos dernières grandes fermetures. Malgré une stagnation du pourcentage de démarches (5,3 % vs 5,1 %), le taux de concrétisation ou le taux de conversion des intentions aux démarches est impressionnant. En tout, parmi les Shawiniganais qui ont l'intention d'entreprendre, 53,5 % passent de cette étape aux démarches (ensemble du Québec 44,8 %) et 46,3% (ensemble du Québec 23,5 %) souhaitent passer des démarches à la propriété réelle de leur entreprise en moins d'un an. On sent bien le dynamisme des promoteurs qui souhaitent démarrer au plus vite. Ce même dynamisme s'observe chez les entreprises en croissance. Alors que Shawinigan était sous la moyenne provinciale depuis toujours, les exportations hors région, hors Québec et hors Canada sont en hausse. Elles ont doublé depuis la mesure du 1^{er} Portrait au regard des exportations hors région (23,9 % à 43,2 %) et dépassent maintenant les indicateurs québécois pour les exportations hors Québec (26,1 % vs 22,5 %) et hors Canada (19,1 % vs 16,1 %).

L'heure n'est pas au repos et malgré tous nos progrès, nous sommes encore loin de la coupe aux lèvres! ! Il reste encore beaucoup de travail à accomplir mais nous sommes convaincus que les assises coulées ces huit dernières années sont solides. Les partenaires de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan évoquent régulièrement les conditions de succès qui lui permettent de progresser. Parmi celles-ci:

- Le *leadership* du maire de Shawinigan élu pour la 1^{er} fois en 2009, peu de temps après la création de la Communauté entrepreneuriale, il en est le porte-parole. La ville et ses gestionnaires y sont engagés;
- L'expérience du coordonnateur de la CES, issu du monde de l'éducation, qui en est devenu le directeur général;
- Le plan d'action qu'on qualifie d'inclusif, de la culture à la croissance;
- L'expérience, la stabilité et l'engagement de ses acteurs clés, professionnels de toutes les organisations partenaires;
- Le financement assuré par la contribution municipale substantielle et celle des partenaires qui annuellement investissent dans le plan d'action grâce à une Déclaration de partenariat qui les lie à la grande mobilisation;
- L'approche longitudinale et systématique de Shawinigan où la transformation s'inscrit dans des enjeux à la fois temporels, culturels, méthodologiques, communicationnels et inclusifs.

Si les grands enjeux sont considérés et maintenus dans le temps, rappelons-le, **les plus grands espoirs sont permis dans une région qui fut jadis le berceau de l'industrialisation du Québec et qui se réinvente, par nécessité d'abord, par conviction, vision et opportunisme maintenant, sachant qu'être maîtres de notre propre développement, c'est une façon, notre façon, de créer notre propre abondance!**



Comparaison des principaux indicateurs des 3 portraits de Shawinigan

	2009-2010	2013	2017*
Initiatives	33 actions recensées	83 actions accomplies	102 actions accomplies
Culture	52 %	87,4 % admirent les entrepreneurs 97,8 % considèrent l'entrepreneuriat imp. 76,5 % apprécient la ville	85,4 % (Q=79,2%) 98,0 % (84,3%) 72,4 % (Q= 33,6%)
Intentions	5,6 % / Québec 7,8 % F 3,8 % H 7,5 %	7,1 % Québec 12,3 % 29,6 % Québec 25 %	7,1 % (Q= 21 %) 17,6 % (Q= 40,9 %)
18-34 ans	8,1 % Mauricie 14,7 % Qué 15,0%	Taux de conversion : 46 % Jeu. 32 %	Taux de conversion : 53,5 % (Q= 44,8 %) Jeu. 43 % (Q= 34 %)
Démarches	5,3 % / Québec 4,6 % F 7,3 % H 12,1 %	3,3 % Québec 6,3 %	5,10 % (Q=10,9 %) F 2,2 % H 5,5 % En moins d'un an : 46,3 % (Q=23,5%)
18-34 ans (349 ASP)	12,8 %	9,6 % Québec 7,4 %	
Propriétaires	9,6 % / Québec 9,4 % H 12,1 % F 7,3 %	6,1 % Québec 11,4 %	6,2 % (Q= 6,9 %) F 5,5 % H 7,7 % 50 % ont démarré avec moins de 20 000 \$
28,7 % depuis + 10 ans			
18-34 ans	6,5 % Québec	12,5 % Québec 4,8 % Volonté croissance (prochaine année) : 26,8 % Exportations : Hors-région : 23,9 % Hors-Québec : 9,6 % International : 4,8 % Ambitions intern. 6,0 %	Donnée non dispo. Volonté croissance (prochaine année) : 38 % (Q=45,8 %) Exportations : Hors-région : 43,2 % (Q= 41,4 %) Hors-Québec : 26,1 % (Q= 22,5 %) International : 19,3 % (Q= 16,1 %) Ambition inter. 14,1 %
Fermetures	10,7 % Québec 5,9 % H 16,6 % F 5,3 %	10,1 % Québec 10,4 %	10,8 % (Q= 11,3 %) Fermé + 10 ans : 56,4% (Q= 38 %)
34, 3 % ont fermé après 10 ans			
18-34 ans	6,7 %		

*En 2015, la Fondation de l'entrepreneurship a précisé sa méthode de calcul des propriétaires (raffinement au niveau du calcul des travailleurs autonomes pour ne conserver que les entreprises enregistrées à cet égard.



C H A P **4** I T R E

Conclusion

Conclusion

Dans cet ouvrage, nous avons présenté la genèse du modèle de communauté entrepreneuriale appuyé par une mesure bien définie. Ce modèle fut parfaitement expérimenté voire bonifié par l'expérience des 10 dernières années de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan. La ville profite actuellement du succès d'une reconversion économique sans pareil qui fut amorcée autour d'une urgence d'agir suite à d'importantes fermetures d'usine.

Tous les territoires n'ont pas eu ce succès. En conclusion, nous souhaitons donc vous partager les éléments qui nous apparaissent non-négociables dans le déploiement d'une CE: ne pas suivre la structure, Mesurer-Mobiliser-Transformer, faire des actions de communication et de valorisation à répétition, développer une image forte, risquer de s'évaluer pour s'améliorer, insister sur l'importance d'avoir un *leadership* partagé, être inclusif dans les acteurs qui s'impliquent et avoir la reconnaissance des entrepreneurs. Ils sont détaillés dans l'encadré ici et en dessous.

De même, au fil des expériences sur différents territoires, nous avons identifié des pièges qui limitent la mise en oeuvre du modèle de la CE. Le plus délicat est assurément celui de s'impliquer dans un CE dans l'esprit de « se servir » plutôt que « de servir », une nuance qui va propulser l'équipe ou la démotiver. Nous vous exposons tous les pièges dans l'encadré ici et en dessous.

Enfin, pour finir sur une note positive et inspirante, nous croyons qu'il est pertinent de mettre en lumière les facteurs de succès d'une CE.

Les non-négociables dans une CE

L'ESSENCE D'UNE CE: LA STRUCTURE MESURER-MOBILISER-TRANSFORMER

Des actions de communication et de valorisation à répétition

- Maintenir une communication constante avec l'écosystème.
- Faire vivre la CE à travers ces communications.
- La mise en valeur des gens qui sont en entrepreneuriat.
- Mettre la lumière sur tous les acteurs, ils sont tous importants.

Une image forte qui matérialise l'intangible

- L'idée de culture entrepreneuriale est abstraite. Mais « Lotbinière s'entrepren », sur un gros panneau sur l'autoroute en entrant sur le territoire, c'est concret.
- Nous avons mentionné précédemment que l'exercice de CE n'est pas un *branding* de territoire, mais nous avons besoin d'une image qui va rallier et concrétiser la CE. Logo, site web, etc.

Assumer le risque de s'évaluer et de s'engager à s'améliorer

- La communauté doit être capable de prendre le risque de s'évaluer et développer cette sagesse et cette résilience pour adapter ses stratégies. Ce n'est pas si évident.

Importance du *leadership* PARTAGÉ

- L'esprit de communauté est plus fort que le succès d'une organisation ou le rayonnement d'un ou de plusieurs individus. Fierté partagée et prendre soin partagé. Ce n'est pas un exercice politique.

Inclusivité des acteurs et leur complémentarité

- Il y a beaucoup à faire pour que tous y trouvent leur compte.
 - Équilibre des phases et des acteurs de la chaîne.
 - Complémentarité des acteurs. Tout le monde a sa place, son importance.

La reconnaissance des entrepreneurs

La CE doit leur parler, les faire vibrer. Il doit comprendre sa finalité, son langage et valoriser cet exercice collectif. Il doit absolument être mobilisé, impliqué, concerné.

La CE pourrait perdre sa légitimité ou sa pertinence si la communauté d'affaires n'est pas mobilisée. Ce faisant, elle va s'attendre à des résultats concrets, comme de meilleurs services aux entreprises par exemple.

Les facteurs de succès opérationnels

Équilibre des « quick win » et « long shot »

- Équilibre des communications entre les « quick win » et « long shot ».
- Recensement des pratiques et mise en valeur comme tout qui se fait en entrepreneuriat dans la CE.

Favoriser la pérennité dans les choix (enjeux temporels, politiques, organisationnels)

- Plusieurs enjeux peuvent venir fragiliser les CE. Nous avons identifié:
 - Le roulement du personnel opérationnel de la CE.
 - Le changement des acteurs clés de la CE.
 - Le sous-financement ou le non renouvellement du financement.
 - D'autres problématiques prioritaires par les agendas politiques.
 - Les cycles politiques.

La juste définition des cibles (pas trop à la fois)

- Une cible par chaînon, préserve l'inclusivité.
- Assez large pour que les gens s'y mobilisent et soient capables de reconnaître qu'ils ont un impact direct sur ces cibles.

Faire les efforts requis pour vulgariser la CE

- Vulgariser suffisamment pour que le discours soit facile à comprendre et à expliquer.
« Pourquoi intervient-on sur l'intention? Et quels seront les impacts? Pourquoi l'école est si importante? »

Les pièges

Servir ou se servir

- Impliquer des *leaders* qui sont ambitieux pour eux-mêmes versus des *leaders* qui sont ambitieux pour leur collectivité (servir et se servir).
- Divers agendas institutionnels ou des projets politiques à l'intérieur du *leadership* d'une CE: on a connu la fin des CLD et cela est venu troubler la mise en œuvre d'une communauté lancée. L'organisation était trop responsable de la CE à l'instar des autres acteurs. La CE doit vivre en dehors des structures et au-delà des élus en place.

Sauter des étapes de la chaîne entrepreneuriale

- Il peut être alléchant en terme d'impacts d'aller chercher des résultats rapides en travaillant au démarrage d'entreprises, surtout quand les moyens et les ressources sont limitées.
- Mais tous les chaînons sont importants. Il doit y avoir des actions entreprises sur le processus.

Manquer de ressources financières ou humaines pour assurer la vitalité de la CE

- La CE doit unir des forces variées et ainsi éviter de reposer sur un seul responsable ou une seule source de revenus.
- Les actions visant à développer la culture entrepreneuriale exigent du temps. Il faut être plus ambitieux dès le départ afin d'éviter de mettre la CE à risque par manque de ressources.

S'endormir parce que ça va bien

- Mettre des ressources sur des enjeux plus criant parce que les choses vont bien. Le besoin de nourrir la culture pour favoriser et entretenir l'entrepreneuriat local devra constamment être rappelé.

B I O G R A P H I E

Fondation de l'entrepreneurship, *Portraits du dynamisme entrepreneurial de Shawinigan* (2010, 2013, 2017).

Fortin, P.-A., « Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial », Éditions transcontinentales, 1986.

Grenier, J. et Rollin, J., « Les fondements d'une communauté entrepreneurial à Lotbinière », Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, Février 2011.

Fortin, P.-A., « La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté », Les Éditions Transcontinentales, 2002.

Proulx, M-E, « Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités », Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, Avril 2009.

Riverin, N. et Jean, N., « Communautés entrepreneuriales », présentation conceptuelle pour les *leaders* de Rivière-du-Loup, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, Juin 2007.

Riverin, N., et Labeaume R., « La communauté entrepreneuriale: un modèle de développement économique », recherche présenté à l'Université Senghor, Fondation de l'entrepreneurship, Mai 2007.

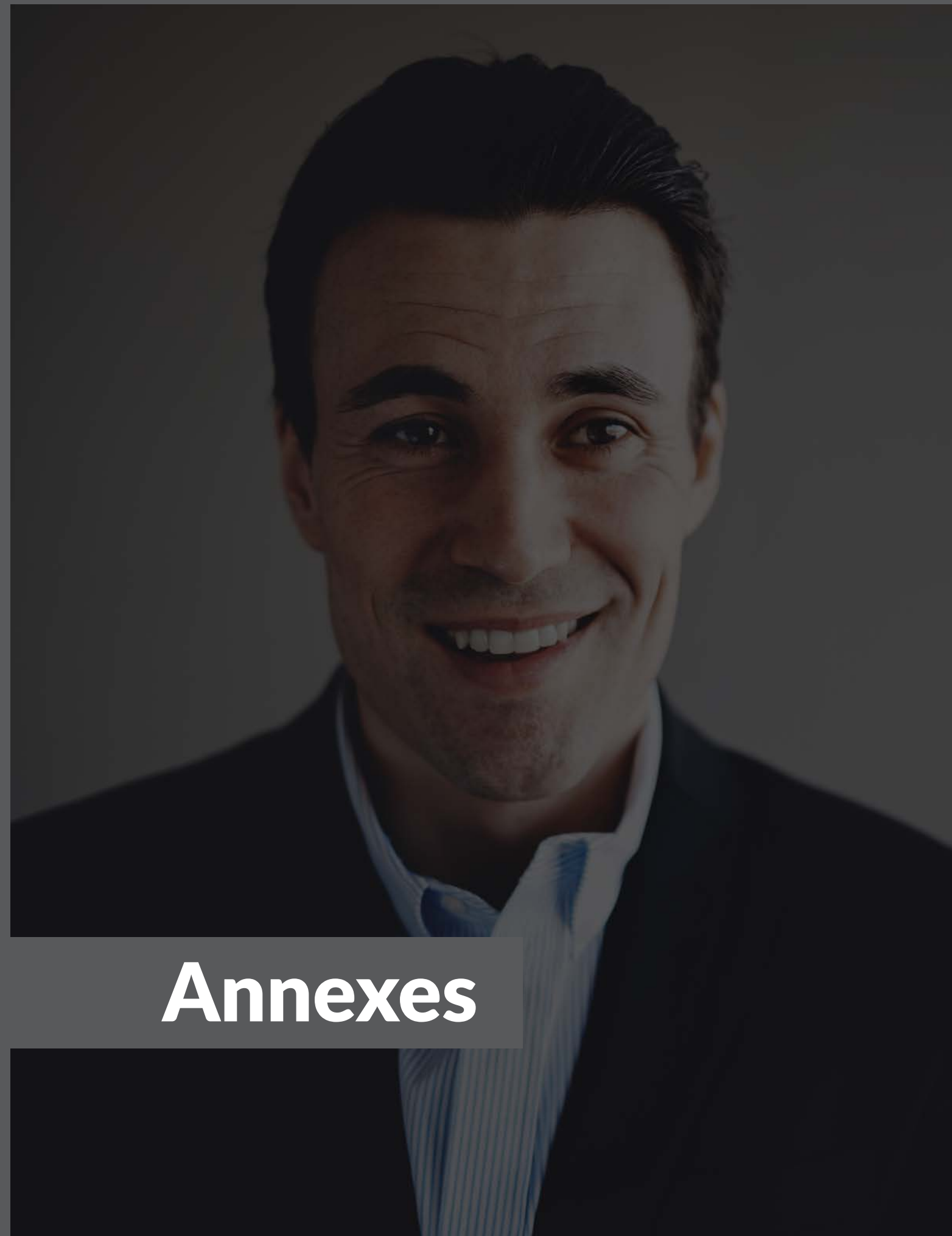


Tableau des plans d'action de Shawinigan (2009–2021)

Plan d'action de la Communauté entrepreneuriale de Shawinigan (CES) (2009-2021)	
Plan d'action 2009-2013	
Cibles 2009-2013	Total de 96 initiatives, dont 13 fonds d'aide
	Exemples d'initiatives 2009-2013
1. Que 75 % des partenaires connaissent les actions entrepreneuriales des acteurs clés (10 initiatives)	- Déclarations d'engagement des organismes partenaires - Ententes de partenariat et de financement par les partenaires - Création de trois comités : mobilisation, éducation et communications - Recensements de nos initiatives entrepreneuriales et sondages des acteurs et des partenaires - Déjeuners des bons coups de la Coopérative de développement communautaire - Gala Distinction de la Chambre de commerce et d'industrie et activité Toute la ville parle PME - Lancement du site Internet et production d'infolettres
2. Que le Maire de Shawinigan soit le porteur de la Communauté entrepreneuriale (4 initiatives)	- Interventions publiques du maire en faveur de l'entrepreneuriat - Interventions du maire sur le site Internet de la Ville de Shawinigan - Implication des gestionnaires de la ville sur les comités de la CES
3. Que 100 % des élus s'engagent publiquement et assument le <i>leadership</i> (4 initiatives)	- Production d'un argumentaire pour les élus - Activité médiatique d'engagement des 22 élus locaux - Infolettre destinée aux élus (1 Vox pop + 1 à venir) - Présence des élus aux événements de la Communauté entrepreneuriale
4. Que 100 % des catégories d'acteurs clés soient représentées au sein de la CES (2 initiatives)	- Recrutement en continu de nouveaux partenaires (Service d'accueil des nouveaux arrivants, Femmessor, Regroupement des aînés et des familles, Centre de la petite enfance, etc.)
5. Que le taux d'intention d'entreprendre à Shawinigan augmente de manière à promouvoir l'entrepreneuriat comme choix de carrière (21 initiatives et 13 fonds d'aide)	- Organisation d'événements mettant en valeur des témoins inspirants (jeunes, femmes, mentors, etc.) - Chroniques Réussir Shawinigan - Accompagnement prédémarrage avec le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) - Concours québécois en entrepreneuriat (Volet : création d'entreprises) - Déjeuner annuel des intrapreneurs - Promotion des fonds d'aide au démarrage - Accompagnement en démarrage par le CLD et la SADC - Création du Centre d'entrepreneuriat - Diagnostic pour les entrepreneurs (référant aux besoins de formation)

6. Que les établissements scolaires du primaire et du secondaire, de la formation générale des jeunes (FGJ), de la formation générale des adultes (FGA) offrent à leurs intervenants scolaires des activités de sensibilisation et de formation (11 initiatives)	- Fonds d'aide aux classes avec partenaires financiers (MELS, CLD et Desjardins) - Tenue d'un forum interordres sur l'éducation à l'entrepreneuriat - Cercle d'innovation pédagogique en entrepreneuriat à la commission scolaire de l'Énergie (3 jours de formation annuellement pour 1 enseignant-ressource par école) - Création d'une table interordres en Mauricie - Activités d'échanges entre les écoles et le CJE, la CDR et Academos - Création d'outils d'animation pour les écoles par le CJE - Cartographie des projets par école, par secteur, par ville et par MRC - Sensibilisation mensuelle des directions d'écoles de la commission scolaire lors des comités consultatifs de gestion
7. Que le pourcentage d'élèves du primaire et du secondaire (FGJ : formation générale des jeunes, et FGA: formation générale des adultes) qui réalisent annuellement des projets entrepreneuriaux augmente annuellement (18 initiatives)	- Publication de l'outil Cent façons d'entreprendre et de réussir au primaire et au secondaire - Publication du guide de formation des enseignants au primaire et au secondaire - Publication du guide pédagogique J'entreprends ma vie en Mauricie (3^e cycle du primaire) - Ouverture de concentration et d'option en entrepreneuriale en 4^e et 5^e secondaire - Création d'une option en secondaire 1 - Témoignages d'entrepreneurs dans les écoles - Portraits Découvre ta place et animation au secondaire par la SADC et le CJE - Soutien de l'entrepreneuriat coopératif avec CDR - Mesure et diffusion des retombées de l'étude Valoris - Recension des projets Concours et hors-concours (préscolaire) dans les écoles - Tenue d'une finale locale OSEntreprendre sous forme de Galas annuels (étudiant) - Activité pour la journée nationale culture entrepreneuriale à l'école
8. Que le nombre de participants inscrits à l'Attestation de spécialisation professionnelle en Lancement d'une entreprise en formation professionnelle (FP) augmente progressivement en Mauricie et à Shawinigan (9 initiatives)	- Mise en place d'un service d'animation en formation professionnelle avec l'embauche d'un agent de développement en entrepreneuriat - Mesure des retombées de la sensibilisation avec l'agent de développement - Création d'un club entrepreneur en FP - Projet happening en FP (comité) - Lancement de la formation Gérer efficacement mon entreprise - Promotion des formations par les partenaires de la CES
9. Que le collégial anime des activités de sensibilisation en entrepreneuriat à l'intérieur des programmes et des cours (3 initiatives)	- Formation sur les outils ministériels L'esprit d'entreprendre au collégial et Les valeurs entrepreneuriales en FPT - Création ou consolidation de clubs d'entrepreneurs étudiants
10. Qu'une cohorte d'étudiants de fin d'études universitaires à l'UQTR en enseignement soit formée chaque année en vue d'un stage terminal intégrant l'entrepreneuriat (3 initiatives)	- Création de cohortes d'étudiants de fin d'études universitaires en enseignement et formation en vue du stage terminal en éducation - Projet de recherche en entrepreneuriat éducatif (avec les cohortes universitaires) - Tenue d'une Journée nationale de réflexion sur l'entrepreneuriat éducatif en collaboration avec le Secrétariat à la jeunesse.

Plan d'action 2014-2017	
Cibles 2014-2018	Total de 102 initiatives
Note : En cours de route, les partenaires ont regroupé les initiatives des 10 cibles à l'intérieur de 4 cibles	Exemples d'initiatives 2014-2018
1. Stimuler la culture entrepreneuriale (28 initiatives)	- 3^e recensement de nos initiatives entrepreneuriales et sondage sur le degré de connaissance des acteurs-clés - Promotion de Shawinigan, ville entrepreneuriale avec pavoisement aux entrées de la ville et sur ses grandes artères. - Engagement des élus en continue lors de leur élection (municipaux, scolaires, provinciaux et fédéral) - Partenariat avec la Communauté urbaine de Dunkerque pour la mise en œuvre de CE en France et au Québec avec le Fonds franco-québécois de coopération décentralisée - Promotion du volet Création d'entreprise du Concours québécois en entrepreneuriat OSEntreprendre - Organisation annuelle du <i>Déjeuner des intrapreneurs</i> - Mesure de l'<i>Indice entrepreneurial 2017</i> - Publication de portraits d'entrepreneurs et de témoignages d'entreprises - Développement et mise en œuvre d'une stratégie de communication <i>Shawinigan s'entreprend</i> - Tenue du 3^e forum entrepreneurial en 2017 - Mise en place des <i>Bourses entrepreneuriat Shawinigan</i> avec les Anciens de Shawinigan, Banque nationale, CGI et Société Laurentide - Tenue annuelle du <i>Salon de l'emploi, de la formation et de l'entrepreneuriat</i>
2. Développer l'intention d'entreprendre (61 initiatives)	- Organisation de laboratoires d'échange d'idées (Startup weekend) - Tenue d'activités <i>Matins créatifs</i> - Tenue d'une <i>Petite séduction pour futurs entrepreneurs</i> - Tenue d'un 2^e forum interordres pour le partage des bonnes pratiques en enseignement - Cercle d'innovation pédagogique en entrepreneuriat à la CS de l'Énergie (3 jours de formation annuellement pour 1 enseignant-ressource par école) - Sensibilisation mensuelle des directions d'écoles de la CS lors des comités consultatifs de gestion - Publication guide pédagogique J'entreprends ma vie en Mauricie (1^{er} cycle du secondaire) - Recension des projets Concours et hors-concours (préscolaire) dans les écoles - Tenue d'une finale locale OSEntreprendre (Étudiant) sous forme de Galas annuels - Témoignages d'entrepreneurs dans les écoles - Portraits Découvre ta place et animation au secondaire par la SADC et le CJE. - Soutien de l'entrepreneuriat coopératif avec CDR - Conception et formation des CPE sur les troussees <i>Les tout-petits entreprennent</i> - Tenue de La Grande journée des petits entrepreneurs - Production de tableaux magnétiques sur les valeurs entrepreneuriales à véhiculer à la maison <i>J'entreprends ma réussite en famille</i> - Mesure des retombées de l'entrepreneuriat éducatif sur la persévérance et la réussite (Diffusion à l'intérieur du 3^e plan d'action) - Organisation de camps entrepreneuriaux à l'été pour les jeunes de 8-16 ans - Mise en œuvre du comité d'implantation de la culture entrepreneuriale au Collège - Participation du Collège au programme d'éducation collégial (PEEC) avec des cégeps du Québec Création de la Zone entrepreneuriale au collège et tenue d'activités de sensibilisation - Exploration des collaborations avec la Chaire de recherche sur les PME de l'UQTR, les Projets d'intervention communautaire et le Carrefour d'entrepreneuriat et d'innovation de l'université

3. Accroître les démarches et la création d'entreprises (7 initiatives)	- Lancement du DigiHub - Poursuite de la mission du Centre d'entrepreneuriat - Poursuite du mentorat d'affaires - Mise en œuvre de la structure d'accompagnement <i>Moovjee Shawinigan</i> devenu <i>Jeunes Shawinigan inc.</i> (aussi cible 4) - Poursuite de la mesure Soutien aux travailleurs autonomes
4. Soutenir la croissance des entreprises et la relève (6 initiatives)	- Formation « Les meilleures pratiques d'affaires » : Futurs repreneurs avec le CTE - Étude Objectif Croissance (Entrepreneuriat féminin) et Tables rondes réunissant entrepreneurs et accompagnateurs - Soutien financier et accompagnement à l'aide des fonds d'aide et des ressources disponibles (aussi cible 3)

Plan d'action 2018-2021	
Cibles 2018-2021	Initiatives 2018-2021
1. Stimuler la culture entrepreneuriale (24 initiatives)	- Déclaration d'engagement des partenaires (en continu) et contribution financière annuelle - Mise à jour de l'argumentaire pour les élus (produit initialement en 2012) - Implication des gestionnaires de la ville sur les différents comités de la communauté - 4^e recensement des initiatives entrepreneuriales et sondage des acteurs-clés sur le degré de connaissance, de référencement et de collaboration - Lancement de la 2^e campagne <i>Shawinigan s'entreprend</i> avec pavoisement et initiatives dans les médias - Mesure du 4^e <i>Indice entrepreneurial</i> (2021) - Organisation d'activités dans les districts électoraux) permettant de rapprocher la communauté de la culture entrepreneuriale - Organisation annuelle d'activités portes ouvertes au Centre d'entrepreneuriat (et au DigiHub) - Tenue du Gala Distinction Desjardins de la Chambre de Commerce et d'industrie - Recrutement d'entrepreneurs de tous les milieux pour soutenir les initiatives entrepreneuriales de la CES - Refonte du site internet de la Communauté entrepreneuriale
2. Développer l'intention d'entreprendre (48 initiatives)	- Production et distribution d'un outil de sensibilisation à l'intention des parents des centres de la petite enfance et des écoles primaires - Poursuite des animations dans les centre de la petite enfance - Cercle d'innovation pédagogique en entrepreneuriat à la CS de l'Énergie (3 jours de formation annuellement pour 1 enseignant-ressource par école) - Sensibilisation mensuelle des directions d'écoles de la CS lors des comités consultatifs de gestion - Poursuite de l'initiative <i>Entrepreneuriat et développement numérique</i> (initié en 2017) dans les écoles primaires - Diffusion des résultats de l'étude sur les retombées de l'entrepreneuriat sur la persévérance et la réussite des élèves 92^e étude) - Production d'un outil de sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des intervenants scolaires impliqués dans la formation axée sur l'emploi - Organisation de rencontres avec les conseillers d'orientation de la Commission scolaire, du Collège et du Carrefour jeunesse-emploi sur l'entrepreneuriat comme choix de carrière - Poursuite de l'initiative <i>La Grande journée des petits entrepreneurs</i> - Développement d'options, de concentrations ou de profils en entrepreneuriat dans les écoles secondaires - Poursuite des animation <i>Découvre ta place</i> avec la SADC et le CJE - Poursuite du soutien financièrement pour le développement de projets entrepreneuriaux coopératifs au primaire et au secondaire avec l'aide de Vision entrepreneuriat Desjardins - Tenue de nouvelles éditions de l'événement <i>J'entreprends en science et technologie (Défi Apprenti génie au primaire)</i> avec la commission scolaire de l'Énergie et le Centre d'entrepreneuriat - Tenue de camps entrepreneuriaux d'été pour les jeunes et camps de jour de la ville - Participation du Collège au programme d'éducation collégial (PEEC) avec des cégeps du Québec - Développement de l'entreprise-école Opus au Collège Shawinigan - Implantation d'un magasin en lien avec le développement durable et les produits équitables au Collège - Organisation d'une école d'été en entrepreneuriat éducatif à l'UQTR - Recension des besoins de recherché et accessibilité aux chercheurs/experts de l'UQTR

3. Accroître les démarches et la création d'entreprises (14 initiatives)	- Démarrage en continu de cohortes en Lancement d'une entreprise - Tenue d'une étude sur le taux de conversion (passage à l'acte) des adultes inscrits en lancement d'une entreprise sur 5 ans - Poursuite de la structure d'accompagnement <i>Jeunes Shawinigan inc.</i> et maintien de la 1^{re} cohorte pour une 6^e année et suivantes - Projet pilote en intrapreneuriat réunissant entrepreneurs et intrapreneurs - Promotion de l'entrepreneuriat féminin à temps partiel avec la SADC et Condition féminine Canada - Évaluation des possibilités de formation sur des thèmes tels l'allègement règlementaire, appels d'offre, aspects juridiques, vente et commercialisation, marketing, ... - Poursuite des missions du Centre d'entrepreneuriat et du DigiHub - Poursuite de Créavenir, aide financière sous forme de prêt et de subvention pour le démarrage ou la consolidation d'entreprise de moins de trois de 3 ans
4. Soutenir la croissance des entreprises (16 initiatives)	- Démarrage de cohortes de formation <i>Gérer efficacement mon entreprise</i> - Poursuite de l'attribution des Bourses entrepreneuriat Shawinigan - Création d'une table d'échanges sur les services de promotion et d'attraction de la main-d'œuvre - Tenue de rencontres de concertation entre le Service d'aide aux entreprises de la CS, le Service de formation continue du Collège et les partenaires socioéconomiques afin de préciser les besoins de formation en matière de survie et croissance - Tenue de conférences sur l'accompagnement des chefs d'entreprise (Comment parler à un chef d'entreprises? Les 5 erreurs à ne pas faire) - Appui à l'intégration des travailleurs dans les entreprises locales en collaboration avec le SANA et les partenaires - Ententes de partenariat avec d'autres accélérateurs / incubateurs d'entreprises, notamment à l'international - Création du Bureau de liaison entreprise-université de l'UQTR au Centre d'entrepreneuriat



**COMMUNAUTÉ
ENTREPRENEURIALE**