



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec



« FIERs D'ENTREPRENDRE ! »

Position de la **FCCQ** dans l'élaboration
de la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat du MDEIE

MARS 2011

555, boul. René-Lévesque Ouest
19^e étage
Montréal (Québec) H2Z 1B1
tél. (514) 844-9571
téléc. (514) 844-0226
■
fccq.ca

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	3
1. Préambule	5
2. Rappel du contexte	5
3. La nécessité d'une stratégie de l'entrepreneuriat	6
4. Un impératif : le développement d'une culture entrepreneuriale	8
5. Déployer un Québec entrepreneurial : toutes les phases en simultanée	11
5,1 Phase 1 : Sensibilisation / promotion	11
5,2 Phase 2 : Pré-démarrage / démarrage	16
5,3 Phase 3 : Pérennité / croissance	21
5,4 Phase 4 : Transmission / relève	27
6. La collaboration des parties prenantes : un virage obligé !	34
7. Une stratégie d'entrepreneuriat avec des indicateurs	39
8. Conclusion : <i>FIERS D'ENTREPRENDRE !</i>	40

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des recommandations

Annexe 2 : Collaborateurs à l'élaboration du mémoire de la FCCQ

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Par la communication de ce mémoire sur le développement de l'entrepreneuriat, la FCCQ réitère ses convictions profondes au développement de la liberté d'entreprendre afin de contribuer à la richesse collective du Québec. La force de la FCCQ vient de l'engagement de ses membres et de leur implication quotidienne dans leur milieu économique. La rédaction du présent mémoire a donné lieu à une forte mobilisation des chambres de commerce, plusieurs ayant participé à la tournée régionale du MDEIE et à la diffusion de leur point de vue et de leurs expériences locales dans le développement de l'entrepreneuriat.

► LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT QUÉBÉCOIS : L'URGENCE D'AGIR !

Le gouvernement du Québec travaille actuellement à développer la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat. Le présent mémoire, présenté au Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, constitue un support de recommandations et de propositions de la FCCQ et de ses membres, et vise à contribuer au développement économique du Québec.

La FCCQ adhère à l'énoncé du MDEIE à l'effet que la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat passera par **« la mobilisation et la cohésion plutôt que l'injection de fonds additionnels »**. L'ensemble des propositions de la FCCQ décrites dans le présent document s'alignent sur cette vision.

Le sondage réalisé par la *Fondation de l'entrepreneurship*¹, en partenariat avec Léger Marketing et la Caisse de dépôt et placement du Québec, fait état d'une situation préoccupante de l'entrepreneuriat québécois en 2010. Les résultats démontrent que le défi est de taille pour insuffler une culture entrepreneuriale durable en soutenant la chaîne entrepreneuriale dans son ensemble. Les comparaisons temporelles et avec le reste du Canada augurent mal pour le développement économique futur du Québec. En effet, l'étude montre que le Québec affiche une performance inférieure quant au nombre de propriétaires d'entreprises (9,4%) par rapport au reste du Canada (17,3%). **De toute évidence, il y a urgence d'agir !**

► UN IMPÉRATIF : LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE

Enclencher une dynamique davantage entrepreneuriale dans la société québécoise suppose de commencer à faire converger les Québécois vers une **« culture entrepreneuriale »**, soit un ensemble de valeurs, de modèles et de comportements entrepreneuriaux enrichissant la culture fondamentale québécoise. Une société bénéficiant d'une culture entrepreneuriale robuste possède une précieuse force motrice et un environnement propice à la création durable de la richesse qui contribue au bien-être de tous ses citoyens. Loin d'être

¹ « *Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre? Indice entrepreneurial québécois 2010* », Fondation de l'entrepreneurship.

incompatible avec la culture québécoise, le développement d'une culture entrepreneuriale forte contribuera à renforcer le modèle québécois qui est largement tributaire du dynamisme de ses PME.

► **DÉPLOYER UN QUÉBEC ENTREPRENEURIAL : TOUTES LES PHASES EN SIMULTANÉ**

La volonté de déployer un Québec entrepreneurial s'applique à toutes les phases de la chaîne entrepreneuriale. Une constante à travers toutes ces phases est d'adopter une **orientation client, c'est-à-dire mettre l'entrepreneur au centre des préoccupations de tous** et ce, au cours de chacune des phases de son développement.

► **LA COLLABORATION DES PARTIES PRENANTES : UN VIRAGE OBLIGÉ**

Nous sommes forcés de constater que les résultats obtenus en développement de l'entrepreneuriat ne sont pas à la mesure des énergies déployées. Malgré l'abondance de l'aide disponible et toute la bonne volonté des intervenants en entrepreneuriat la concertation semble faire défaut. Nous nous devons de revoir notre modèle de collaboration et de concertation, puisque c'est là une des clés de réussite pour réaliser une révolution de l'entrepreneuriat. C'est pourquoi, nous préconisons les changements suivants :

- ➞ Une mobilisation concertée des milieux de l'éducation
- ➞ Le regroupement sous un même toit des services gouvernementaux dédiés au développement de l'entrepreneuriat
- ➞ Un focus et un respect des missions respectives et conséquemment, une implication plus prononcée des entrepreneurs dans les organismes locaux dédiés au développement de l'entrepreneuriat.
- ➞ Une gouvernance renouvelée des CLD par une plus grande imputabilité et une présence accrue d'entrepreneurs au niveau stratégique de l'organisme.

► **UNE STRATÉGIE D'ENTREPRENEURIAT AVEC DES INDICATEURS MESURABLES**

Toute stratégie, quelle qu'elle soit, se doit de comporter des objectifs qui doivent être réalistes, mais exigeants, et doivent nous permettre de situer le Québec dans 5 ans? Dans 10 ans? Selon la stratégie adoptée par le gouvernement, il y a plusieurs indicateurs possibles, mais la vraie mesure, essentielle à l'évaluation du chemin parcouru, se prendra particulièrement grâce à des indicateurs mesurables quant à l'intention d'entreprendre, les motivations entrepreneuriales, les revenus des entrepreneurs, le chiffre d'affaires des entreprises et la création d'emplois. De même que des objectifs mesurables, il est nécessaire de poser des jalons par le biais d'un échéancier pour assurer le suivi des objectifs.

1 - PRÉAMBULE

Fondée en 1909, la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) est l'ardent défenseur des intérêts de ses membres au chapitre des politiques publiques et favorise ainsi un environnement d'affaires innovant et concurrentiel. Elle constitue le plus important réseau de gens d'affaires et d'entreprises au Québec. La FCCQ est le porte-parole des gens d'affaires sur toutes les tribunes d'influence au Québec, qu'il s'agisse aussi bien de médias que d'intervenants économiques ou politiques. Grâce à son vaste réseau de 150 chambres de commerce, elle représente plus de 40 000 entreprises et 100 000 gens d'affaires exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois.

La FCCQ, au cœur de l'entrepreneuriat depuis plus de 100 ans !

La FCCQ s'emploie à promouvoir la liberté d'entreprendre, qui s'inspire de l'initiative et de la créativité, afin de contribuer à la richesse collective du Québec en coordonnant l'apport du travail de tous ses membres. La force de la FCCQ vient de l'engagement de ses membres, qui y adhèrent sur une base purement volontaire et non obligatoire, ainsi que de la mobilisation des chambres de commerce en vue de défendre les intérêts du milieu des affaires. Elle fait appel à ses membres pour enrichir ses prises de position, qu'elle clame ensuite, en leur nom, haut et fort auprès des décideurs économiques et politiques qui ont le pouvoir de mettre le Québec sur la voie de la réussite. En l'occurrence, dans le présent mémoire, la FCCQ tient à remercier bien particulièrement les chambres de commerce (voir liste en annexe) qui se sont impliquées dans la tournée régionale du MDEIE et qui lui ont fait parvenir leur point de vue et leurs expériences locales dans le développement de l'entrepreneuriat. L'inverse est aussi vrai, alors que les membres s'inspirent également de la position de la FCCQ pour alimenter le débat au sein de leur région ou de leur secteur d'activité.

2 - RAPPEL DU CONTEXTE

Le gouvernement du Québec travaille actuellement à développer la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat, soutenue par la tournée provinciale de consultation des parties prenantes, de septembre 2010 à janvier 2011. Le présent mémoire est présenté au Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation au terme de cette tournée régionale à l'occasion du forum national de clôture se tenant le 1^{er} mars 2011. Il constitue un support de recommandations et de propositions de la FCCQ et de ses membres, en vue du développement de la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat qui sera établie et communiquée au cours de l'année 2011 par le MDEIE.

La mobilisation et la cohésion plutôt que l'injection de fonds additionnels

Le MDEIE a clairement annoncé que la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat passera par « la mobilisation et la cohésion plutôt que l'injection de fonds additionnels ». L'ensemble des propositions de la FCCQ décrites dans le présent document s'alignent sur cette vision. La FCCQ ose croire que les réallocations éventuelles porteront fruits et

permettront d'améliorer la performance de l'entrepreneuriat québécois afin de le positionner dans le peloton de tête des économies occidentales. Ceci renforce sa volonté et celle des chambres de participer à la nouvelle stratégie.

3 - LA NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE DE L'ENTREPRENEURIAT

Le sondage réalisé par la *Fondation de l'entrepreneurship*², en partenariat avec Léger Marketing et la Caisse de dépôt et placement du Québec, fait état d'une situation préoccupante de l'entrepreneuriat québécois en 2010.

Les résultats du dernier sondage de la *Fondation de l'entrepreneurship* amènent à constater que le défi est de taille pour insuffler une culture entrepreneuriale durable en soutenant la chaîne entrepreneuriale dans son ensemble. Les comparaisons temporelles et avec le reste du Canada depuis l'instauration de ce sondage en 2009 augurent mal pour le développement économique futur du Québec. En effet, l'étude montre que le Québec affiche une performance inférieure quant au nombre de propriétaires d'entreprises (9,4%) par rapport au reste du Canada (17,3 %). Un examen plus approfondi des chiffres révèle les origines de la situation entrepreneuriale actuelle au Québec; une synthèse des constats significatifs est présentée ci-après :

	DES FAITS	DES CONSTATS
Sensibilisation / pré-démarrage / démarrage	En 2010, le Québec compte près de deux fois moins de personnes ayant l'intention d'entreprendre qu'il n'y en a dans le reste du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien que l'horizon temporel des données dont nous disposons soit encore très court, la tendance semble indiquer que le goût d'entreprendre des Québécois soit moins présent qu'avant. ▶ La comparaison avec le reste du Canada est cependant sans équivoque. ▶ Il y a ici deux fois moins de propriétaires d'entreprises qu'ailleurs au Canada et les enquêtes d'opinion indiquent que deux fois moins de Québécois ont l'intention d'entreprendre que les gens dans le reste du pays.
	Par rapport à 2009 : augmentation de 10% des intentions d'entreprendre au Québec contre 88% ailleurs au Canada.	
	En 2010, presque deux fois moins de propriétaires d'entreprises au Québec qu'ailleurs au Canada, un écart semblable à 2009 : 9,4% au Québec par rapport à 17,3% ailleurs au pays.	
	La confiance en soi relative à la compétence à entreprendre est sur une pente descendante depuis 2000 : 53,5% en 2000 contre 47,5% en 2010.	
	Les nouveaux entrepreneurs seront nettement insuffisants pour permettre au Québec de voir l'entrepreneuriat évoluer positivement.	

² « *Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre? Indice entrepreneurial québécois 2010* », Fondation de l'entrepreneurship.

	DES FAITS	DES CONSTATS
Pérennité / croissance	<p>Les meilleures politiques sont celles qui facilitent les affaires, stimulent la compétition, partagent les risques avec les entrepreneurs, agissent comme entremetteuses entre les gens d'affaires, offrent des connaissances, des informations stratégiques, bref ce sont celles qui sont les plus invisibles.</p> <hr/> <p>Nos entreprises sont petites; 90% comptent moins de 20 employés, 98% des entreprises québécoises comptent moins de 100 employés.</p> <hr/> <p>Nos entrepreneurs sont moins riches au Québec; 71% gagnent moins de 100\$ K contre seulement 60% dans le reste du Canada.</p> <hr/> <p>En 2010, le Québec comptait 17,9% d'entreprises exportatrices contre 24,9% dans le reste du Canada.</p>	<p>Que ce soit au démarrage, à la croissance ou au moment du transfert, l'entrepreneur doit prendre des décisions stratégiques majeures. Il serait souhaitable qu'il soit soutenu plus adéquatement en bénéficiant d'un environnement fiscal et administratif facilitant la prise de décision.</p>
Relève / transmission	<p>En 2018, le Québec comptera 25 200 entrepreneurs en moins, ce qui correspond à une baisse totale de 13,9% de l'entrepreneuriat.</p> <hr/> <p>Les Québécois quitteront l'entrepreneuriat plus rapidement que les Ontariens et l'ensemble des Canadiens.</p> <hr/> <p>La relève sera proportionnellement moins nombreuse au Québec, peu importe la cohorte d'âge.</p> <hr/> <p>Au Québec la majorité des entreprises sont familiales, 70% ne survivent pas à la deuxième génération et 90% à la troisième.</p>	<p>La situation de l'entrepreneuriat au Québec s'aggravera dans la seconde portion de la prochaine décennie.</p>
Coordination des intervenants	<p>Au démarrage, 23% des entrepreneurs québécois ont recours aux organismes gouvernementaux contre seulement 10% dans le reste du Canada. Après le démarrage, 13% des entrepreneurs québécois y ont recours contre seulement 7% dans le reste du Canada</p> <hr/> <p>L'entrepreneuriat doit être au cœur de la stratégie économique, en être le tronc et non une branche. La vision d'un Québec en santé économique est transversale, multidisciplinaire et à portées multiples.</p>	<p>Malgré l'abondance de l'aide disponible et toute la bonne volonté des intervenants en entrepreneuriat, la concertation semble faire défaut. L'efficacité en souffre. Malgré un taux d'utilisation des organismes gouvernementaux deux fois inférieur, l'entrepreneuriat dans le reste du Canada se porte mieux qu'au Québec.</p>

4 - UN IMPÉRATIF : LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE

La situation actuelle de l'entrepreneuriat au Québec est le résultat de **comportements, de valeurs et de perceptions** largement répandus au sein de la société québécoise que l'on peut appeler « culture ». Enclencher une dynamique davantage entrepreneuriale dans la société québécoise suppose donc commencer à faire converger les Québécois vers une « **culture entrepreneuriale** », soit un ensemble de valeurs, de modèles et de comportements entrepreneuriaux enrichissant la culture fondamentale québécoise. Une société bénéficiant d'une culture entrepreneuriale robuste possède une précieuse force motrice et un environnement propice à la création durable de la richesse qui contribue au bien-être de tous ses citoyens. Loin d'être incompatible avec la culture québécoise, le développement d'une culture entrepreneuriale forte contribuera à renforcer le modèle québécois qui est largement tributaire du dynamisme de ses PME

4.1 Les enjeux d'une culture entrepreneuriale forte

Une culture entrepreneuriale forte présente des avantages pour différentes sphères du bien-être collectif : économique, sociodémographique et politique.

Les comportements entrepreneuriaux favorisent la **croissance économique**.

**Entrepreneuriat =
croissance économique**

Démarrer une entreprise au Québec, soutenir sa pérennité et réussir une relève québécoise constituent des facteurs de croissance économique pour le Québec. En créant de la richesse et des emplois, en intensifiant la concurrence et en incitant à des améliorations productives ou à l'innovation, les nouveaux entrepreneurs représentent des moteurs d'une croissance dynamique de l'économie québécoise.

**Entrepreneuriat = hausse du
niveau de vie de la société**

D'un point de vue sociodémographique, les initiatives entrepreneuriales et la bonne gestion des TPE/PME augmentent le **niveau de vie de la société**. En effet, elles permettent d'avoir un revenu complémentaire. Ainsi, l'entrepreneuriat peut **remédier à la pauvreté et représente une alternative au chômage**. En matière **d'intégration sociale**, la culture entrepreneuriale a également un rôle à jouer. Que l'on pense seulement à l'intégration des immigrants-investisseurs. De même, exceptionnellement, certains jeunes qui ne s'épanouissent pas dans le moule scolaire peuvent faire de bons entrepreneurs ou encore, des employés ne s'épanouissant pas dans leur travail trouveraient peut-être une source de motivation dans l'activité entrepreneuriale.

Enfin, politiquement, l'entrepreneuriat permet **de lutter contre l'exode** des populations des régions. Là où les entreprises sont peu implantées, le marché

**Entrepreneuriat = frein
à l'exode des régions**

du travail est difficile et les personnes actives optent souvent pour une migration vers des régions plus propices, notamment les centres urbains. Il faut que le Québec ait des **régions dynamiques** qui exploitent toutes leurs richesses. Une impulsion entrepreneuriale créerait davantage d'entreprises et d'emplois locaux, limitant ainsi le

phénomène d'exode. Une culture entrepreneuriale forte est donc bénéfique pour les québécois face aux enjeux actuels.

4.2 Pourquoi n'y a-t-il pas davantage de dynamisme entrepreneurial au Québec?

Il n'y a pas de documentation précisément axée sur les causes de ce manque de dynamisme. Les causes semblent **très complexes** et renvoyer à une multitude de facteurs culturels inter-reliés. La **Fondation de l'entrepreneurship** travaille à préciser la relation directe (impacts) sur les taux d'intention ou de démarrage, de survie, etc. Par ailleurs, quelques indicateurs (référant à des aspects culturels) produits par La Fondation peuvent être révélateurs sur les causes inhérentes au manque de dynamisme entrepreneurial des Québécois.

- Les Québécois (78,6 %) ont moins d'estime pour les gens qui réussissent en affaires que les Canadiens (83,0 %).
- Les Québécois (54,2 %) sont moins nombreux à connaître personnellement un entrepreneur comparativement à l'ensemble du Canada (59,0 %).
- Les Québécois sont moins tolérants face à l'échec que les Canadiens. En effet, les entrepreneurs ayant subi un revers en affaires conservent le respect des autres selon 47,4 % des Québécois et 51,2 % des Canadiens.
- Les Québécois (44,4 %) se sentent également moins compétents pour se lancer en affaires que les Canadiens (49,6 %).

Dans son rapport « Pour un Québec 3.0. Bâtir ensemble un Québec riche de ses savoirs et de ses énergies », présenté au Focus Stratégique Québec 2010 le 22 avril 2010, la firme de conseil stratégique Secor met de l'avant un ensemble de valeurs et de comportements régissant la nation québécoise et limitant le dynamisme entrepreneurial.

De nos jours, force est de constater qu'au Québec, les valeurs et comportements entrepreneuriaux sont peu mis en valeur. Notamment durant le parcours scolaire, composante du système d'éducation essentielle dans l'évolution d'une culture; les élèves sont peu incités à développer leur **ambition** et leur **leadership**. Le système ne les incite pas suffisamment à développer leur **confiance en eux**, en les mettant dans des situations où ils pourraient accroître leur **goût du risque**. De ce fait, les gagnants, les leaders, la réussite ne font pas partie des référentiels de la jeunesse. Puisque la situation était semblable pour la génération précédente – les baby-boomers –, les parents et la famille ne compensent pas les lacunes du système scolaire en matière de développement de la culture entrepreneuriale.

L'éducation doit valoriser l'ambition, le leadership, la confiance, le goût du risque

Être entrepreneur n'est pas dévalorisé. Les Québécois sont généralement peu sensibles à cette orientation professionnelle. De plus, **leur perception de l'entrepreneuriat peut être mitigée**, voire associée à la précarité économique, aux lourdeurs des démarches juridiques, administratives, etc. Actuellement, le manque de main-d'œuvre accentue la mentalité « se trouver un emploi » au détriment de celle de « créer son emploi et celui des autres », d'entreprendre en quelque sorte. Par ailleurs, il y a aussi le **manque de sensibilisation aux fondements de l'économie et du monde des affaires qui fait défaut**; on a peut-être trop rapidement « éliminé » de nos écoles la formation économique au profit de la sensibilisation « écologique ». De plus, l'éloignement des entreprises des milieux de l'éducation et de la jeunesse, n'améliore pas la situation.

L'entrepreneuriat repose sur l'éducation économique

La communication et les médias occupent sans contredit une place prépondérante dans notre société. À cet égard, une certaine responsabilité leur échoit afin de mettre en valeur les succès du développement économique et ceux de nos entrepreneurs. La combinaison de ces aspects et de certaines évolutions de la culture fondamentale québécoise ont fait naître une situation d'« entrepreneuriat « tranquille » »³ et non une culture de fierté entrepreneuriale dynamique et ambitieuse. Mais la société québécoise possède également des atouts qu'il faut mobiliser. Concrètement, comment peut-on déployer un Québec entrepreneurial? Il faut qu'il y

Une orientation et une détermination venant des plus hautes instances !

ait une volonté politique forte qui vienne du plus haut niveau et qui commande une concertation de tous les niveaux ministériels. Les initiatives du MDEIE sont prometteuses à cet égard et permettront d'indiquer la voie et d'envoyer un message de détermination à l'effet que le Québec peut et doit changer sa culture entrepreneuriale. Avec ce leadership du MDEIE et cette solidarisation autour des enjeux, tous les organismes publics et privés s'organiseront pour travailler ensemble sur les défis de chaque maillon de la chaîne entrepreneuriale : **1) sensibilisation / promotion, 2) pré-démarrage / démarrage, 3) pérennité / croissance et 4) transmission / relève.**

³ « Pour un Québec 3.0. Bâtir ensemble un Québec riche de ses savoirs et de ses énergies », présenté au Focus Stratégique Québec 2010 le 22 avril 2010.

5 - DÉPLOYER UN QUÉBEC ENTREPRENEURIAL : TOUTES LES PHASES EN SIMULTANÉ

Déployer des efforts adaptés à chaque étape du développement de l'entrepreneuriat

La volonté de déployer un Québec entrepreneurial s'applique à toutes les phases de la chaîne entrepreneuriale : 1) sensibilisation / promotion, 2) pré-démarrage / démarrage, 3) pérennité / croissance, 4) relève / transmission. Il est devenu impératif d'adopter une **orientation client** pour chacune de ces phases, car elles comportent des défis particuliers et concernent des publics dont les attentes sont diverses, ce qui implique le recours à des services différents sur lesquels il faut se concerter et collaborer.

Quels sont les défis de chaque phase? Quel est le public concerné? Comment peut-on implanter une stratégie efficace pour déployer un Québec entrepreneurial? La FCCQ fonde ses recommandations sur les facteurs de succès d'une stratégie proactive et des initiatives locales ou régionales que lui ont soumises les chambres.

5.1 PHASE 1 : SENSIBILISATION / PROMOTION

Phase en amont de la chaîne entrepreneuriale, la sensibilisation à l'entrepreneuriat joue un rôle déterminant pour insuffler la culture entrepreneuriale et inciter les Québécois à s'engager dans la chaîne entrepreneuriale.

5.1.1 Les défis d'une bonne promotion de l'entrepreneuriat en phase de sensibilisation / promotion

Aujourd'hui, promouvoir l'entrepreneuriat suppose de répondre à plusieurs défis fortement imbriqués. En effet, **il s'agit, d'une part, de faire connaître le métier d'entrepreneur, et d'autre part, de le valoriser.**

Promotion du métier d'entrepreneur

En plus d'être méconnu, l'entrepreneuriat n'a pas forcément bonne presse. Les parties prenantes socioéconomiques doivent donc porter une attention particulière à transmettre un **message clair et valorisant**. Il est important que ce message attire l'attention du public ciblé. Pour se faire entendre, les actions de prospection, l'explication par l'exemple et des moyens de communication adaptés aux groupes à sensibiliser sont nécessaires. Le Québec n'est pas démuné d'outils. Des réalisations concrètes concourent à valoriser l'entrepreneuriat. Citons-en quelques-unes : les efforts de la FCCQ par le biais de son **Panthéon** (depuis 6 ans), les **Mercuriades** (depuis 31 ans) et son réseau de chambres qui perpétuent les Galas du commerce dans plusieurs localités; les efforts de **Telus** par la commandite de l'émission télévisuelle hebdomadaire **Génération inc**, diffusée sur les ondes du canal V, **VoirGrand.TV**; le **Concours québécois en entrepreneuriat**, **Forces avenir**, etc. Toutes ces manifestations contribuent à faire connaître nos entrepreneurs et, espérons-le, à donner le goût à d'autres de développer leur entreprise.

La solution passe par la sensibilisation des jeunes

La promotion de l'entrepreneuriat au Québec vise deux clientèles : **il faut démystifier l'entrepreneur aux yeux de la société québécoise en général, et auprès des jeunes en particulier pour une valorisation durable.** Par la promotion de l'entrepreneuriat dans la société, cette dernière pourra bénéficier d'avancées économiques et sociales. Elle est à la fois bénéficiaire et actrice de la valorisation de l'entrepreneuriat. L'éducation joue un rôle essentiel pour valoriser l'entrepreneuriat dans la société. **Les jeunes doivent ainsi être la cible prioritaire de la sensibilisation** : tout comme une langue étrangère s'apprend plus facilement quand on est jeune, l'entrepreneuriat s'inscrit plus facilement dans la culture et le style de vie des plus jeunes. Ainsi, il devient possible d'inculquer des valeurs favorables au dynamisme entrepreneurial : ambition, leadership, goût du risque, confiance en soi, valorisation des gagnants et de la création de richesse.

5.1.2 Les acteurs : leur rôle en phase de sensibilisation / promotion

Après des jeunes, le système éducatif constitue le vecteur le plus propice pour transmettre la culture entrepreneuriale. Ainsi, le **Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), les commissions scolaires et les enseignants** doivent intervenir dans l'éducation entrepreneuriale de la jeune génération. Grâce à eux, les parties prenantes du développement entrepreneurial peuvent toucher le jeune public.

En collaboration avec le système éducatif, **les chambres de commerce, les organismes parapublics de soutien (SAJE, CLD, CJE, CDEC, SADC...) et les OBNL (Fondation de l'entrepreneurship, Fondation du maire de Montréal, Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, etc.)** peuvent développer des stratégies de promotion de l'entrepreneuriat dès le primaire. Par

exemple, depuis 2007, certains enseignants sur le territoire de la MRC d'Athabaska et de l'Érable ont intégré des simulations entrepreneuriales au programme régulier en arrimant leurs matières avec des problématiques **de gestion d'entreprise** (apprendre les mathématiques en résolvant des problèmes de budget ou de prévision financière, fabriquer un produit dans un cours de technologie, etc.). Ainsi, ces parties prenantes insuffleront une culture entrepreneuriale à long terme.



ANDRÉANNE CHAGNON : AVENIR PERSONNEL ENGAGÉ

Une enseignante engagée à stimuler la fibre entrepreneuriale des jeunes en difficultés scolaire

Quand on cherche Andrée Chagnon à l'école secondaire Cavellier-De LaSalle, mieux vaut ne pas trop s'attarder à la salle des enseignants, mais plutôt explorer du côté de sa salle de classe, et ce, même sur les heures de diner ou après les heures de cours. L'enseignante en formation préparatoire à l'emploi s'y trouve alors en train de travailler avec ses élèves à la réalisation d'un projet ou à la préparation d'une activité porteuse de retombées. Tout simplement parce qu'Andrée croit fermement en une approche pédagogique axée sur l'exemple. Et ça marche!

Dynamique, regorgeant d'initiatives et peut-être même un brin idéaliste, Andrée Chagnon, malgré sa jeune carrière, démontre clairement que l'engagement concret fait partie de son travail. C'est d'ailleurs en toute connaissance de cause qu'elle a opté pour l'enseignement auprès d'une clientèle en difficulté scolaire. « Je passe plus de temps avec eux, donc le lien devient beaucoup plus fort. On se voit tous les jours et ça nous permet de mettre en place plusieurs projets. En plus, avec le renouveau pédagogique, ça me permet d'être inventive. On a pas réussi avec eux avec la méthode traditionnelle, il faut donc tenter autre chose », prêche-t-elle.

Ces autres choses prennent donc la forme de plusieurs projets. L'un de ceux-là fait sans doute partie des plus demandant pour Andrée. Il s'agit de la Foire entrepreneuriale que l'enseignante a mis en place il y a trois ans et qui respire par son succès depuis

Globalement, au sein de la société québécoise, différents intervenants ont une responsabilité dans la valorisation de l'entrepreneuriat. À prime abord, on pense aux **élus et aux intervenants en sensibilisation, en accompagnement ou en financement**, comme par exemple, les CLD, les CDEC, les CJE, les commissaires au Développement économique locaux. Mais leurs actions peuvent être complétées et mises de l'avant par des parties prenantes : **le milieu des affaires, les mentors, les médias**, notamment. Fortes de leur réseau d'affaires et de leurs contacts avec l'ensemble de ces acteurs, les **chambres de commerce** représentent un partenaire incontournable, comme le démontrent les succès obtenus par les **Chambres de commerce de Longueuil, Granby et Rivière-du-Loup** qui ont développé en concertation avec les parties prenantes de leurs milieux un réseau de mentorat efficace et fort pertinent.

Doivent donc s'impliquer dans la valorisation de l'entrepreneuriat les acteurs ayant un rôle d'éducation et de communication dans la société, soutenus par les intervenants en développement socioéconomique et le milieu des affaires. La FCCQ a eu vent de bonnes initiatives et collaborations qu'elle souhaite promouvoir et étendre, comme en témoignent les exemples suivants.

La semaine de l'entrepreneuriat 2010 à Mont-Laurier.

« Le 16 novembre dernier, dans le cadre de la semaine de l'entrepreneuriat, en collaboration avec le CLD, le carrefour jeunesse emploi et le centre de formation professionnelle, nous avons organisé la première édition du salon des entrepreneurs. L'activité était en formule de 5 à 7 avec buffet et les gens circulaient dans un parcours afin de visiter les kiosques des entrepreneurs. Notre objectif était de 30 kiosques et en avons eu 37. Nous n'avons pas eu d'autre choix que d'en refuser puisqu'il n'y avait plus de place. Vers 19h s'en est suivie une conférence sur l'attitude gagnante par monsieur Boudreau (auteur de « Moi Inc. »). Une conférence extrêmement positive! Les membres nous ont déjà demandé à quand sa prochaine visite. Les gens ont adoré cette soirée haute en couleur! De plus, toutes les activités étaient gratuites. »

*Isabelle Nadon, Directrice exécutive,
Chambre de commerce et rues principales Mont-Laurier, décembre 2010.*



Rouyn-Noranda : Les médias et le réseau d'affaires sensibilisent les jeunes à l'entrepreneuriat.

Quatre fois par année, la CCI organise le Tout le Monde En Parle des PME de Rouyn-Noranda, réplique de l'émission de Radio Canada. À chaque émission sont invités trois jeunes entrepreneurs et un représentant d'une grande entreprise qui témoignent de leur parcours d'entrepreneur. Les objectifs que se sont fixés les partenaires pour ces événements sont de faire connaître l'entrepreneuriat chez les jeunes, de mettre en place un réseautage entre les jeunes, les entrepreneurs et les dirigeants de grandes entreprises qui sont des donneurs d'ordres. Le Cegep et l'Université, ainsi que le CLD et la SADC paient l'admission de jeunes intéressés à se lancer en affaires.

5.1.3 La valorisation en phase de sensibilisation / promotion

Propositions et apports de la FCCQ et de ses membres.

Forte de sa volonté de dynamiser le Québec et de l'initiative de ses membres, la FCCQ propose un ensemble d'actions promotrices de l'entrepreneuriat. Ces actions peuvent être mises en place dans le cadre d'une large campagne de communication et d'implication « **FIERS D'ENTREPRENDRE !** », dans laquelle la FCCQ propose la collaboration de tous les promoteurs de l'entrepreneuriat cités précédemment.

Un incontournable: la réinsertion des cours d'économie

En matière d'éducation, l'implication du MELS joue un rôle déterminant, comme de nombreuses parties prenantes s'accordent à le dire. La promotion de l'entrepreneuriat passe par des **cours d'économie obligatoires et un cours de développement de la culture entrepreneuriale**. Les chambres de commerce et les parties prenantes travaillant avec les jeunes souhaitent que cette intervention du Ministère se fasse **dès le primaire et tout au long du secondaire**. Les systèmes **collégial et universitaire** devront ensuite entretenir cette flamme entrepreneuriale et même plus, devront mettre tout en oeuvre pour faciliter son éclosion. À cet égard, soulignons que l'entrepreneuriat n'appartient pas qu'aux étudiants en sciences de la gestion; l'offre de cours de gestion et d'économie dans toutes les disciplines peut faire naître un entrepreneur dans chaque discipline universitaire. Ainsi, seront promus l'esprit d'initiative, l'ambition et la création de richesse, tout en faisant comprendre à nos jeunes comment la performance économique alimente le bien-être collectif. Cette demande ressort clairement des échanges avec les chambres de commerce du Québec et de rencontres d'échanges entre diverses parties prenantes, comme le Rendez-vous 2010 des professionnelles et professionnels montréalais de l'entrepreneuriat (« L'écosystème entrepreneurial montréalais : agir en réseau », organisé par la CRÉ de Montréal le 6 décembre 2010).

Globalement, la FCCQ invite les chambres à diverses actions pour lesquelles voici des pistes :

- ➔ Offrir l'adhésion aux étudiants afin de les initier au milieu des affaires.
- ➔ Collaborer avec les organismes parapublics pour offrir l'adhésion aux gagnants des finales locales du Concours québécois en entrepreneuriat.
- ➔ Continuer la tradition des dîners-conférences; les élargir et les adapter à une clientèle plus jeune.
- ➔ Jumeler des jeunes avec des entrepreneurs et leur faire visiter des entreprises; les chambres locales peuvent devenir des catalyseurs de transfert de la passion d'entreprendre en multipliant les contacts et la présentation d'entrepreneurs à succès aux jeunes.
- ➔ Agir comme agent recruteur auprès de leurs membres pour témoigner dans les commissions scolaires ou au sein des CJE. Plus les exemples de réussite sont représentatifs des possibilités locales, plus les jeunes verront que l'entrepreneuriat est accessible. Le réseau d'affaires local des chambres correspond à ce type de discours.

- Développer des partenariats avec les médias locaux pour parler d'économie local et des entrepreneurs qui la font tourner tout comme la FCCQ le fait avec **Corus** en diffusant une capsule radio portant sur un succès économique, chaque jour.
- Promouvoir la passion d'entreprendre en multipliant les occasions de rapprochement entre nos entrepreneurs et les jeunes afin de leur inculquer la passion d'être des développeurs.
- Communiquer des idées d'entreprises à démarrer en fonction des besoins locaux que les chambres constateraient par le biais de leur réseau d'affaires.

Grâce à de telles actions en collaboration avec l'ensemble des acteurs du soutien à l'entrepreneuriat au Québec, les Québécois seront davantage entreprenants et amenés à s'engager dans les autres étapes de la chaîne entrepreneuriale. Phase après phase, certaines problématiques vont se développer. Les entrepreneurs auront besoin de soutien particulier au fur et à mesure de l'avancement de leur démarche et de la vie de leur entreprise.

5.2 PHASE 2 : PRÉ-DÉMARRAGE / DÉMARRAGE

En phase de pré-démarrage / démarrage, l'entrepreneur s'engage dans la construction d'un projet d'affaires. Alors que l'étape de la sensibilisation / valorisation doit faire naître des idées et des vocations d'entrepreneurs, le soutien en pré-démarrage/démarrage doit encadrer l'entrepreneur dans la concrétisation de son intuition afin que son projet soit en adéquation avec son profil et l'environnement dans lequel il évolue. Ainsi, le prolongement de l'étape de la sensibilisation / valorisation à l'entrepreneuriat et ses retombées seront assurés. Les acteurs impliqués et les leviers de soutien au pré-démarrage / démarrage diffèrent selon les défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés.

5.2.1 **Les défis des entrepreneurs en pré-démarrage / démarrage**

Les entrepreneurs passent par une période d'adaptation psychologique à leur métier d'entrepreneur et au mode de vie que cela implique. Fréquemment, les jeunes entrepreneurs doivent **apprendre à gérer un certain isolement**. L'isolement de l'entrepreneur est souvent dû à son inexpérience, au fait qu'il ne sache pas vraiment où trouver du soutien et aux nouvelles responsabilités que suppose l'activité entrepreneuriale. Le problème de l'isolement peut se poursuivre dans la suite de la démarche entrepreneuriale, mais il est crucial à cette étape de lancement : l'entrepreneur qui réussit à **briser l'isolement** dès la phase de pré-démarrage/démarrage saura surmonter ce problème pour le reste de sa vie entrepreneuriale. Entourer les entrepreneurs en herbe et alléger les contraintes du pré-démarrage/démarrage représentent de bons moyens de briser l'isolement de l'entrepreneur. C'est pourquoi les entrepreneurs recherchent une **orientation plus accessible** et un **accompagnement de plus en plus individualisé**.

Briser l'isolement

Par ailleurs, d'un point de vue davantage macro, les difficultés souvent rapportées par les entrepreneurs concernent la **lourdeur administrative du processus de lancement de l'entreprise, les contraintes fiscales et l'accès au capital financier**. Il apparaît nécessaire de coordonner les forces de conseil et les ressources afin de favoriser le passage à l'acte entrepreneurial.

Alléger la lourdeur administrative

5.2.2 **Les acteurs : leur rôle dans le pré-démarrage / démarrage**

Deux principaux types d'acteurs sont impliqués dans l'aide au pré-démarrage / démarrage : d'une part, tous les organismes offrant de l'aide-conseil, du coaching ou du mentorat, et, d'autre part, les institutions et organismes fournissant l'information et les ressources financières et humaines pour le lancement du projet.

Soutenir l'entrepreneur grâce à l'aide-conseil, au coaching ou au mentorat est relié au savoir-être, au savoir-faire et au mode de pensée de l'entrepreneur, c'est-à-dire au métier d'entrepreneur. Les moyens de réaliser cet accompagnement ont été donnés à certains organismes parapublics. Parallèlement, **le milieu des affaires**

devrait peser davantage dans le soutien aux entrepreneurs, par le biais de partenariats ou la collaboration entre les organismes parapublics et

**Chambres de commerce =
lien entre les acteurs**

les chambres de commerce qui représentent les milieux d'affaires locaux. En effet, grâce à leur vécu et leur expérience du métier d'entrepreneur, les gens d'affaires peuvent accompagner les entrepreneurs novices dans leur cheminement. Le vecteur privilégié de cette mise en relation entre entrepreneurs novices et expérimentés est le **mentorat**. Certains CLD, comme celui de **Deux-Montagnes**, ont déjà mis en place un pôle de mentorat. Les **chambres de commerce** apparaissent comme un partenaire local idéal pour les organismes de soutien établis souhaitant faire du mentorat : les chambres ainsi que la FCCQ ont la capacité de mobiliser les entrepreneurs expérimentés parmi leurs membres dans la dynamique de mentorat au profit des entrepreneurs débutants. De même, on retrouve souvent des partenariats entre les chambres de commerce, la *Fondation de l'entrepreneurship*, les CLD, les CDEC, les CRÉ, le SAJE, etc. facilitant cette mobilisation au niveau local. Cette pratique doit être poursuivie et approfondie pour cibler davantage les entrepreneurs en pré-démarrage/démarrage. Elle peut être renforcée par d'autres initiatives d'accompagnement pour le développement personnel des entrepreneurs débutants : réseautage, échanges, etc. Il est important de souligner que le mentorat est une démarche individualisée. Le rôle des organismes précités n'est pas tant de se livrer eux-mêmes à des activités de mentorat, mais davantage de recruter des mentors et de les mettre en relation avec des nouveaux entrepreneurs. Il faut un certain temps pour qu'une relation de confiance s'établisse entre l'entrepreneur et le mentor.

Les entrepreneurs soulèvent fréquemment le problème de la fiscalité dissuasive pour les très petites entreprises, du difficile accès aux ressources, qu'il s'agisse d'informations, de financement ou de ressources humaines. Cette complexité, ce « parcours du combattant » pour l'entrepreneur en démarrage est également reconnu par les organismes de soutien technique et financier. Afin de faciliter l'accès aux ressources, plusieurs pistes sont envisageables. D'abord, **l'allègement des procédures réglementaires et administratives (rapports DAS, etc.)**; ensuite, le développement des **incitatifs fiscaux (crédits d'impôt, report d'impôt...)** et enfin, **la capacité de rassembler l'information et de faire connaître davantage les ressources disponibles**. Ainsi, le porteur de projet s'engage plus volontiers dans le démarrage d'entreprise. Il sait où aller chercher toute l'information nécessaire et économise du temps et de l'énergie en procédures administratives pour les consacrer à son projet d'entreprise.

Le pôle info entrepreneurs et son site internet – Collaboration entre le Réseau Entreprises Canada et la Chambre de commerce de Montréal.

Les services d'info entrepreneurs « reposent sur un accès privilégié à des sources d'information variées, fiables et spécialisées ». En un seul lieu, l'entrepreneur peut accéder à de nombreuses informations sur « du financement, des ressources locales, une formation ou un mentor, des guides, nos guides de gestion, des outils, des ressources pour les femmes, des ressources pour les jeunes, des ressources pour les immigrants, des ressources pour les autochtones ».



La FCCQ se réjouit qu'une chambre de commerce ait obtenu le mandat d'offrir ce service d'information aux entrepreneurs. Néanmoins, il serait nécessaire d'aller plus loin. En effet, ce service facilite la recherche d'informations mais a peu d'incidences sur le processus pour l'entrepreneur. Ce dernier doit toujours contacter un grand nombre d'intervenants, constituer plusieurs dossiers, avoir de nombreux interlocuteurs... Ainsi, il est

**Guichet unique =
outil de simplification**

freiné dans l'élan insufflé par les efforts de la phase de sensibilisation/valorisation; cela peut aller jusqu'à l'abandon puisque les entrepreneurs sont des gens d'action, particulièrement en phase de pré-démarrage/démarrage. La FCCQ, selon les recommandations de ses chambres et les informations qu'elle a pu obtenir d'organismes de soutien entrepreneurial, propose d'instaurer un service de **guichet unique** regroupant tous les organismes-ressources au sein d'une même institution et ainsi alléger les démarches et les contraintes administratives liées à l'étape de pré-démarrage / démarrage. Le portail « entreprise » du gouvernement pourrait être le point de départ de ce rassemblement. On pourrait y ajouter les informations sur l'offre de service en entrepreneuriat au niveau régional (on découvrirait d'ailleurs la prolifération des organismes et le besoin d'y mettre un peu d'ordre. Nous y reviendrons).

Le financement est un autre aspect que les entrepreneurs voient comme un obstacle. Face à cela, les chambres de commerce recommandent de **développer des sources de financement privé complémentaires aux banques et aux fonds existants, du capital « patient » et le recours aux anges financiers dès le démarrage**. La mise sur pied par les organismes de financement d'un fonds de démarrage avec ses propres règles de rendement contribuerait à accélérer le financement et à diminuer la pression que subissent les jeunes entrepreneurs.



Centre d'Initiative pour l'Emploi Local, OBNL : plus de 115 000 dollars prêtés à une cinquantaine de jeunes entrepreneurs.

« Depuis 1999, nous retrouvons à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bécancour, le CIEL-Bécancour. Le CIEL est un organisme à but non lucratif qui prête, sur l'honneur, un montant pouvant atteindre 4 000\$. Ce montant est remboursable selon les capacités de l'entrepreneur.

Entre 1999 et 2007, le Centre d'Initiative pour l'Emploi Local de Bécancour (CIEL-Bécancour) a pu soutenir 46 jeunes entrepreneur(e)s dans leur initiative de création et/ou de consolidation d'emplois dans la Ville de Bécancour et ce, en leur prêtant sur l'honneur un montant total de 117 300\$. Il existe trois CIEL dans la région Centre-du-Québec dont deux situés dans la MRC de Nicolet et un dans la MRC de Bécancour. Il est intéressant de souligner ici qu'aucun frais administratif ou de gestion est imputable aux montants amassés. Toutes les sommes accumulées servent strictement aux entrepreneurs. »

*Richard Perron, Président, et Martine Pépin, Directrice générale,
Chambre de Commerce et d'Industrie de Bécancour, Novembre 2010*

5.2.3 Comment optimiser l'aide au pré-démarrage / démarrage?

Apports et propositions de la FCCQ et de ses membres.

Afin de soutenir les entrepreneurs en phase de pré-démarrage/démarrage, la FCCQ croit fermement qu'il est impératif de faciliter l'accès à l'entrepreneuriat par une simplification des nombreux aspects de la démarche de lancement d'une entreprise. Ceci passe notamment par la coordination des forces en présence dans le milieu, qu'elles soient parapubliques ou privées. Cette coordination touche à la fois l'apprentissage du métier d'entrepreneur et l'accès à l'information et aux ressources, particulièrement humaines et financières. Mais il faut aussi des moyens concrets et des incitatifs, tels des garanties de prêts consenties aux petites entreprises. Les CLD gèrent de tels fonds; il faut évaluer objectivement leurs actions en cette matière et maximiser l'utilisation de ces fonds.

Par ailleurs, il y a un pressant besoin d'alléger **la paperasse lors de la phase de démarrage, élément qui rebute au plus haut point les jeunes entrepreneurs**. À cet égard, il reste beaucoup de chemin à parcourir comme le démontre le classement de la FCEI (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante) rendu public récemment (<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2011/01/20110111-115759.html>). En matière de réduction de la paperasserie exigée par les gouvernements, le Québec se classe derrière trois autres provinces canadiennes, mais fait légèrement mieux que l'Ontario. Pour le Québec, la FCEI signale que si des mesures de réduction ont été communiquées, le progrès réalisé jusqu'à ce jour a été limité aux petits projets, «malgré l'annonce d'une révision des formalités administratives dans le budget de 2008».

C'est pourquoi la FCCQ invite les chambres de commerce à prendre diverses actions pour lesquelles voici des pistes :

- ➔ Sensibiliser le milieu des affaires, les entrepreneurs novices et les intervenants en soutien aux bienfaits du mentorat dès le pré-démarrage/démarrage. La formation au mentorat auprès des entrepreneurs

expérimentés s'avère nécessaire pour impliquer les futurs mentors et établir la relation mentor-mentoré.

- Mettre en relation leurs membres avec les entrepreneurs débutants selon une logique de partenariat d'affaires. Ainsi, l'accès à des ressources, à des compétences et à des outils serait facilité. En maintenant au minimum ses investissements et en synergie avec les parties prenantes d'affaires, l'entrepreneur débutant aura davantage de possibilités de faire un prototype de son projet et de le tester, afin de s'assurer du potentiel de marché et de la viabilité de son opportunité d'affaires.
- Collaborer avec les organismes locaux afin de rediriger au mieux les entrepreneurs débutants vers les bonnes ressources. Au sein même des chambres, l'existence d'un bottin de référence comportant des détails sur les intervenants et une définition précise de leurs rôles permettrait d'orienter au mieux les entrepreneurs.
- Se concerter avec les agents de soutien locaux et les élus pour vérifier que les critères d'admissibilité aux différents programmes sont bien en adéquation avec les besoins du milieu des affaires local et ses défis.
- Faciliter l'accès aux financements alternatifs, particulièrement ceux offerts par des investisseurs privés et le microcrédit ; mieux faire connaître ceux qui existent déjà et aller chercher des fonds supplémentaires auprès de leurs membres.

Ces actions lèveront certains obstacles auxquels les entrepreneurs font face lors de la mise en place de leur projet. L'objectif est d'entretenir et faire grandir la flamme entrepreneuriale allumée lors de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Les efforts doivent être continus afin de faire fructifier les actions de soutien mises en place dans le précédent maillon de la chaîne entrepreneuriale. À l'étape suivante (pérennité / croissance de l'entreprise), l'entrepreneur est plus aguerri, mais confronté à de nouveaux défis : d'autres formes de soutien pourront lui être utiles.

5.3 PHASE 3 : PÉRENNITÉ / CROISSANCE

L'étape de pérennité / croissance est très exigeante sur le plan de l'adaptation du projet et de l'entrepreneur. En effet, l'entreprise s'est structurée en phase de démarrage selon une stratégie d'implantation dans son marché et selon les capacités de

De « entrepreneur-créateur » vers « entrepreneur-gestionnaire »

création du porteur de projet. Ainsi, après avoir été **entrepreneur-créateur**, il devient **entrepreneur-gestionnaire**. Être entrepreneur... c'est aussi avoir la volonté de faire croître son entreprise et de suivre

La croissance doit être le leitmotiv de développement de nos entrepreneurs

l'évolution de ses marchés! C'est à cette étape que la « fibre entrepreneuriale » doit être suffisamment solide puisqu'elle sera, encore une fois, mise à rude épreuve. Au cours de la phase de pérennité/croissance, il s'agit de s'assurer que l'opportunité créée est correctement positionnée, correctement gérée et jouit

d'une gouvernance adéquate. Comment l'entrepreneur peut-il s'assurer d'une bonne gestion de la pérennité et de la croissance de son entreprise?

5.3.1 Les défis des entrepreneurs lors de la pérennité / croissance

Le passage du démarrage à la croissance suppose que l'entrepreneur adapte ses compétences, sa stratégie et la gouvernance. En effet, les enjeux sont différents et l'entrepreneur a des besoins particuliers relevant davantage des problématiques de gestion. Certes, l'ambition et la créativité concourent toujours à la réussite durant cette phase, notamment parce qu'elles favorisent l'adaptabilité de l'entrepreneur et de l'entreprise à leur environnement. Mais l'entrepreneur est souvent amené à devoir compléter les savoir-être, savoir-faire et modes de pensée accumulés depuis la sensibilisation à l'entrepreneuriat, par des **compétences supplémentaires de gestion**. Par ailleurs, la gestion de la croissance s'accompagne de **besoins en ressources financières supplémentaires**.

Des besoins accrus de gestion et de gouvernance

Il est souvent demandé à l'entrepreneur de posséder toutes les expertises nécessaires au développement de son entreprise. L'éventail est large : comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, logistique... Dans ce contexte, l'entrepreneur ressent deux besoins : **compléter sa formation et pouvoir s'entourer**. Dans le cas du premier besoin, l'entrepreneur va chercher des outils de formation. En comparaison avec le pré-démarrage/démarrage, il existe peu d'offres en la matière. L'entrepreneur est généralement livré à lui-même après le démarrage, ce qui rend difficile le passage du rôle d'entrepreneur-créateur à celui d'entrepreneur-gestionnaire. Pour faire face à cette situation, et dans le cas où il est prêt à laisser des personnes extérieures à son entreprise lui apporter leur soutien, l'entrepreneur peut être amené à rechercher des compétences externes afin de l'épauler : dans ce cas, il préfère s'entourer au lieu de se former. Ainsi, il doit apprendre à déléguer. Recruter des ressources humaines expertes, trouver des associés complémentaires, externaliser certaines fonctions ou constituer un conseil d'experts représentent des solutions pour obtenir les compétences manquantes que

Des besoins plus opérationnels en mode pérennité /croissance

son entreprise. L'éventail est large : comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, logistique... Dans ce contexte, l'entrepreneur ressent deux besoins : **compléter sa formation et pouvoir s'entourer**. Dans le cas

l'entrepreneur ne souhaite pas assumer personnellement. En se questionnant sur de tels enjeux, l'entrepreneur réfléchit au système de gouvernance qu'il doit instaurer pour assurer la pérennité et la croissance de son entreprise.

Globalement, le soutien d'institutions connaissant le milieu des affaires et le marché de l'emploi peut faciliter la démarche de passage à l'entrepreneur-gestionnaire. Mais, dans les faits, il apparaît que les aides sont peu accessibles. En effet, les entrepreneurs sont confrontés à deux types de difficultés lors de leur recherche de soutien. D'une part, il existe **beaucoup moins de soutien aux entrepreneurs en croissance qu'en démarrage** dans les organismes parapublics. D'autre part, face à ce manque d'offre, l'entrepreneur peut se retourner vers le **secteur privé**. Dans ce cas, il est confronté au problème des coûts : les formations privées sont assez dispendieuses alors que l'entrepreneur est souvent à la recherche de financement pour assurer sa croissance. Une des solutions réside dans le développement de la gouvernance en ayant recours à un comité avisé qui peut allier expérience et conseils stratégiques.

La croissance nécessite souvent **des apports financiers**. Il peut s'agir d'investissements ou de trésorerie. En effet, en période de croissance, l'augmentation des ventes provoque une hausse en volume et en valeur des transactions effectuées, avec les fournisseurs, les clients, etc. L'entrepreneur est donc à la **recherche de ressources financières pour se procurer les forces de production nécessaires à assurer ses ventes**. Certaines entreprises adoptent des stratégies d'innovation grâce à la recherche et au développement pour garantir leur pérennité et leur croissance. Dans cette situation également, comment l'entrepreneur finance-t-il la recherche, les études de marché, le développement, la mise en marché, etc. ?

La croissance passe par l'ouverture vers les marchés extérieurs. Dans bien des secteurs d'activités, les entreprises québécoises ne doivent plus se contenter du marché canadien et doivent s'ouvrir au marché mondial. Malheureusement, beaucoup d'entreprises dirigées par de jeunes entrepreneurs qui sont aptes à l'exportation négligent leur marché à l'international. Souvent, cette négligence est issue du manque d'expertises ou de moyens financiers pour aller elles-mêmes explorer ces marchés externes. Un léger coup de pouce ou un encadrement peuvent parfois faire la différence.

La croissance, aussi par les exportations

À titre d'exemple, le RJCCQ a organisé, jusqu'à présent, des missions commerciales en France, en Belgique, au Royaume-Uni, au Mexique et en Israël. Dans le cadre de ces missions, des places étaient spécifiquement réservées à de jeunes entrepreneurs aptes à l'exportation. Ces missions outremer furent l'occasion pour plusieurs jeunes entrepreneurs, provenant de diverses régions du Québec, de s'inspirer des entrepreneurs plus expérimentés qui les côtoyaient, de rencontrer bon nombre d'acteurs économiques influents afin d'élaborer et de négocier avec eux des ententes commerciales. Ces missions ont, pour plusieurs, servi de tremplin vers des débouchés à long terme en matière de commerce et d'investissement sur les marchés extérieurs.

Tant pour les besoins de compétences que pour les besoins de financement ou de support lors d'exploration des marchés extérieurs, le **renforcement de l'implication des acteurs de soutien à la croissance** représente un véritable enjeu pour répondre aux besoins des entrepreneurs. La question est « quels acteurs faut-il impliquer dans le soutien à la pérennité et à la croissance? »

5.3.2 Les acteurs : leur rôle à jouer dans l'aide à la pérennité / croissance

Les organismes parapublics ont une place plus grande à prendre dans le soutien à la gestion de la pérennité et de la croissance des entreprises. En phase de pré-démarrage/démarrage, les CLD mettent l'accent avant tout sur le soutien technique et financier. Ainsi, les parties prenantes et les entrepreneurs perçoivent les CLD comme la référence en soutien technique et financier aux entrepreneurs. Ils s'attendent donc à un prolongement de ce service dans la phase où les outils et le financement représentent les obstacles majeurs. Mais, après le démarrage, les besoins de formation sont grands.

Les **organismes privés qui offrent des formations** de grande expertise ne peuvent pas, en l'état actuel des choses, compenser le manque d'offre parapublique. Toutefois, les entrepreneurs n'ont souvent pas la capacité d'en absorber les coûts. Par ailleurs, psychologiquement, le pas à franchir vers des formations payantes est difficile : les CLD et autres organismes ayant offert quasi gratuitement certaines formations aux entrepreneurs-créateurs, notamment dans le cadre du programme de soutien aux travailleurs autonomes, les entrepreneurs-gestionnaires n'ont souvent pas anticipé un budget formation d'une telle ampleur. Les organismes privés pourraient davantage soutenir les entrepreneurs-gestionnaires à l'aide de programmes publics, en partenariat avec les organismes parapublics. Pour améliorer la situation actuelle, une telle solution apparaît davantage réactive que celle de modifier les structures et les programmes des CLD. Les chambres de commerce auraient un rôle à jouer dans cette offre privée.

À nouveau, les **mentors**, à l'instar du **Réseau M** de la Fondation de l'entrepreneurship, représentent un levier de soutien non négligeable à cette phase puisque les entrepreneurs expérimentés ont vécu la transition d'entrepreneur-créateur à entrepreneur-gestionnaire. De plus, en complément des aspects techniques que d'autres acteurs peuvent fournir, les mentors aident le mentoré à anticiper les problématiques de la croissance. En effet, un débutant qui possède peu d'expérience n'est souvent pas conscient des enjeux que peuvent amener la croissance et le rôle de gestionnaire. Également, dès le début de la phase de transition, les mentors posent les bonnes questions au mentoré sur l'adéquation entre ses attentes, son mode de vie, et l'évolution de son entreprise. À cet égard, la structure démographique du Québec produira incessamment plusieurs nouveaux retraités qui peuvent jouer ce rôle et de plus en plus de jeunes entrepreneurs voient la nécessité d'aller chercher cette expérience et expertise.

**Solutions multiples:
mentorat,
comité conseil**

La mise en place d'un comité conseil formé d'experts représente une solution relativement légère qui permet un accompagnement à long terme et fournit à l'entrepreneur un éventail d'expertises sans encourir des frais exorbitants. Cette solution est davantage axée sur le développement des habiletés de l'entrepreneur.

L'investissement privé amène des capitaux et des compétences

En matière de financement, quelques programmes parapublics existent pour la croissance et la pérennité des entreprises. **L'investissement privé par le biais du capital de risque ou des anges financiers** constitue une alternative pour les entrepreneurs. Il gagnerait à être davantage promu et valorisé. En effet, les entrepreneurs ne connaissent pas bien ce type de financement. Par ailleurs, il suppose une ouverture du capital à des investisseurs externes, ce à quoi les entrepreneurs peuvent être réticents, d'autant plus qu'ils ont davantage été habitués au financement par subvention ou prêt en phase de démarrage / pré-démarrage. Pour surmonter cet obstacle que constitue la perte de propriété de l'entreprise aux yeux de l'entrepreneur, l'argument de l'apport en compétences que représentent ces investisseurs privés est essentiel : ils ont un double avantage, soit amener à la fois du financement et des compétences que l'entrepreneur aurait de la difficulté à recruter sur le marché du travail.

Finalement, **la promotion de l'économie locale** a la possibilité de favoriser la pérennité et la croissance d'autres entreprises. La volonté et la

L'achat local = stimulus pour les jeunes entreprises

coordination d'initiatives par les parties prenantes de soutien est essentielle dans la naissance de cette synergie locale. Le programme d'incitation à l'achat local mené par la *Chambre de commerce et d'Industrie de Saint-Eustache, Deux-Montagnes et Sainte-Marthe-sur le Lac*, en collaboration avec les acteurs économiques et politiques locaux, est un exemple de la réussite d'une telle synergie : il a généré 3,9 millions de dollars en retombées économiques lors de sa première mise en place. Ceci favorise incontestablement la santé des entreprises en croissance.

Mes folies, je les fais ici! Programme d'achat local de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Eustache, Deux-Montagnes et Sainte-Marthe-sur-le-lac.

« À celles et ceux qui profiteront de ce Chéquier... Après une première année concluante, la Chambre prolonge le programme d'achat local Mes folies, je les fais ici ! 100 % local. La Chambre poursuit donc sa mission de favoriser le développement économique de sa région en mettant en valeur l'offre commerciale de Saint-Eustache, Deux-Montagnes et Sainte-Marthe-sur-le-Lac et, du même coup, supporter l'activité économique locale.

Un grand merci aux villes partenaires, Saint-Eustache, Deux-Montagnes et Sainte-Marthe-sur-le-Lac, pour leur implication constante dans le développement du programme et qui nous ont permises de rejoindre tous les citoyennes et citoyens par la distribution du Chéquier. Un soutien indispensable pour réaliser notre projet!
Et surtout, merci aux commerces participants, nous saluons votre grande générosité et votre sens de l'entraide. Le programme rassemble les commerçants dans un même but, celui de favoriser la santé économique du territoire. »

Éric Dugré, Président et Michel Goyer, Directeur général, CCI Saint-Eustache, Deux-Montagnes et Sainte-Marthe-sur-le-lac,



<http://www.mesfoliesjelesfaisici.com/>

5.3.3 Comment optimiser l'aide en phase de pérennité / croissance?

Apports et propositions de la FCCQ et de ses membres.

La FCCQ engage les chambres de commerce à s'impliquer dans le déploiement du soutien aux entrepreneurs confrontés aux problématiques de pérennité/croissance. De nombreux efforts sont à déployer pour cette phase, de la part de l'ensemble des parties prenantes sur les plans de la formation, de l'accompagnement ou du financement. Par la force de leurs réseaux, les expertises variées de leurs membres et leur connaissance de la gouvernance d'entreprise, les chambres de commerce pourraient participer de diverses manières, dont voici quelques exemples :

- ➔ Sensibiliser les entrepreneurs-créateurs à leur nouveau rôle d'entrepreneur-gestionnaire et aux enjeux de la croissance grâce à des conférences, des colloques et des ateliers.
- ➔ Monter des répertoires de gens d'affaires pour constituer des « conseils d'experts » désengagés de responsabilités de gestion et ainsi aider à la gouvernance de PME.
- ➔ Compiler un répertoire de membres de conseils d'administration locaux, de comités-conseils, de mentors à même les futurs nouveaux retraités auprès desquels les entrepreneurs pourraient trouver conseil pour renforcer la gouvernance de leur entreprise. À cet égard, les chambres de commerce agiraient en complément de la Fondation de l'entrepreneurship.
- ➔ Transmettre, par elles-mêmes pour par certains de leurs membres, une

**Pour une
gouvernance
accrue**

- expertise en ce qui a trait à la gouvernance : statuts, règlements, politiques de gestion de fonds, tableaux de bord stratégiques, plans marketing, etc.
- Devenir des agents de liaison favorisant les partenariats entre les entreprises locales.
 - Collaborer avec les organismes locaux et les élus pour mettre en place des banques d'heures de service ou de formation sur des aspects importants de la croissance que les entrepreneurs doivent comprendre et maîtriser.
 - Faciliter l'accès au capital de risque et faire connaître les alternatives en financement telles que les fonds d'accès au microcrédit.

De telles actions favoriseront la création de richesse à long terme en donnant plus d'envergure à des entreprises qui n'arrivent pas à gérer correctement leur croissance actuellement et qui, de ce fait, limitent leurs ambitions. Les belles entreprises ainsi soutenues et construites au sein du Québec connaîtront par la suite la dernière étape de la chaîne entrepreneuriale : la transmission / relève durant laquelle elles changent de mains.

5.4 PHASE 4: TRANSMISSION / RELÈVE

Ces dernières années, des efforts ont été faits en matière de transmission / relève. La sonnette d'alarme a été tirée devant la perspective du manque de repreneurs. Il est important de bien anticiper cette étape, à la fois pour les entreprises et pour l'écosystème entrepreneurial québécois : le processus touche différentes parties prenantes (cédants et repreneurs), prend du temps et représente un enjeu de taille en matière de création de richesse pour le Québec.

5.4.1 Qui a besoin de soutien lors de la phase de transmission / relève?

Les PME québécoises sont un terreau fertile pour faire germer la graine entrepreneuriale chez les jeunes talents qui y travaillent. Dans le cadre d'un plan de relève, deux groupes d'âge sont généralement concernés : les 30 - 39 ans du côté de la relève et les 50 ans et plus du côté des propriétaires d'entreprises. Les propriétaires d'entreprises autour de la cinquantaine sont généralement au sommet de leur carrière et ne voient pas l'importance de préparer la relève. Dans le feu de l'action, ils oublient qu'un processus ordonné de transfert peut prendre jusqu'à 10 ans. À cet égard, la sensibilisation et l'éducation prennent toute leur importance.

Pour ceux qui l'envisagent mais qui ont des réticences à manifester ouvertement leur intention d'effectuer un transfert, ces réticences peuvent se justifier par :

- ➔ la peur de lancer un message négatif aux employés qui se sentent en confiance sous leur direction;
- ➔ la peur de la réaction de la clientèle;
- ➔ la peur de ne pas cibler les bonnes personnes pour prendre la direction;
- ➔ la peur d'une réaction agressive de la part de la concurrence;
- ➔ la peur de créer une injustice au sein de la compagnie ou de la famille; et
- ➔ le sentiment du « **après moi, le déluge !** »

Quant aux jeunes collaborateurs qui entourent le dirigeant, et qui pourraient prendre la relève, leurs réticences à manifester leur intérêt peut s'expliquer par :

- ➔ l'écart entre leur capacité financière et l'importance de la transaction;
- ➔ la peur de lancer un message mal perçu par le propriétaire;
- ➔ la peur de ne pas être à la hauteur, la peur de décevoir, la peur de l'échec; et
- ➔ la difficulté de se projeter dans l'avenir, compte tenu de la présence active du ou des dirigeants actuels.

Dans les entreprises où une telle volonté non avouée existe, il faudrait trouver le moyen de rapprocher ces deux solitudes.

L'**entrepreneur dirigeant** est le premier concerné par la transmission et la relève; il en va de sa responsabilité envers ses employés et sa communauté. Il est donc confronté à ces nouveaux enjeux : dans quelles conditions souhaite-t-il cesser son activité et quel avenir envisage-t-il pour son entreprise? Ces questions représentent des enjeux de taille pour, d'une part, la vie de l'entrepreneur après sa cessation d'activité au sein de l'entreprise, et, d'autre part, pour la survie de l'entreprise suite à un changement de mains.

De l'autre côté, il y a le **successeur**. Il peut s'agir d'un entrepreneur débutant qui préfère reprendre une entreprise existante plutôt que d'en créer une nouvelle, tout comme il peut s'agir d'une personne d'expérience. Dans les deux cas, il faut que la transmission ou la relève le satisfasse à la fois sur les plans de l'offre de l'entreprises et des conditions de la transaction. Ces conditions sont le résultat de la négociation entre le cédant et le successeur, mais elles dépendent également fortement du contexte fiscal.

Finalement, un cas particulier existe en matière de transmission / relève : les **entreprises familiales**, qui connaissent une dynamique différente puisque les objectifs, les enjeux et les variables sont particuliers à la relation entre l'entreprise et la famille en affaires. Certains intervenants se sont spécialisés dans le soutien à ces entreprises⁴.

5.4.2 Les enjeux d'une bonne transmission / relève

L'étape de la transmission / relève comporte deux enjeux : la sensibilisation et l'accompagnement afin de faciliter le processus.

◆ La sensibilisation

Les entrepreneurs sont peu conscients de l'enjeu que représente la transmission/relève. En effet, souvent absorbés dans leur gestion quotidienne, **les entrepreneurs n'anticipent pas la fin de leur carrière dans l'entreprise**. De plus, ils ont tendance à reculer au maximum l'échéance de cette réflexion : l'attachement à leur entreprise les amène souvent à éviter de prévoir cette transition puisqu'elle ne leur fait pas plaisir, leur fait réaliser qu'ils ne sont ni indispensables ni éternels, etc. Il apparaît donc essentiel de les sensibiliser suffisamment tôt afin qu'ils commencent à la gérer psychologiquement et matériellement.

Par ailleurs, il faut noter que les efforts de sensibilisation à la transmission doivent également **cibler les gens d'affaires ayant le potentiel de devenir des repreneurs** : reprendre une entreprise peut constituer un soutien au développement d'un projet. À ce sujet, les porteurs de projet s'orientent majoritairement vers la création d'entreprise et le processus de pré-démarrage/démarrage. Lors de la construction de leur occasion d'affaires, il peut apparaître qu'ils ont davantage un profil d'entrepreneur-gestionnaire que celui d'un entrepreneur-créateur. La relève d'une entreprise dans laquelle le porteur de projet pourrait intégrer son occasion d'affaires devrait

⁴ <http://expertise.hec.ca/famillesenaffaires/>

alors être envisagée. Pour cela, il est essentiel que les organismes de soutien en pré-démarrage/démarrage fassent un bilan de l'adéquation entre le profil entrepreneurial du porteur de projet, ses ressources et la compatibilité du projet avec la structure à reprendre. L'accompagnement peut ensuite relever d'autres organismes de soutien spécialisés en transmission / relève. De gros efforts de développement doivent être réalisés dans le domaine du soutien à la transmission / relève. En effet, actuellement, la prépondérance de l'offre de soutien au pré-démarrage / démarrage dans la chaîne entrepreneuriale rend cette dernière option bien plus attrayante qu'une offre de soutien à la transmission / relève.

◆ **L'accompagnement avant et après la transaction**

L'accompagnement revêt trois aspects : donner de l'information sur les entreprises désirant entrer dans un processus de relève/transmission, préparer les cédants et les repreneurs à la transaction et accompagner le successeur après la transaction.

Au cours des dernières années, des efforts ont été déployés afin de sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux de la relève. Certaines institutions financières ont organisé des conférences sur le sujet et ont développé des produits financiers adaptés à cette situation. Malgré tout, l'information est disparate et elle ne semble pas très accessible à une majorité d'entrepreneurs qui en auraient vraiment besoin. Répertoire ces informations inciterait à passer à l'action les entrepreneurs désireux de reprendre une entreprise puisqu'elle faciliterait l'amorçage du processus. Un premier enjeu est donc de récolter l'information sur le territoire. De même, il faut savoir organiser cette information, et là réside le deuxième enjeu : le répertoire doit être accessible selon des **conditions de confidentialité à définir**. En effet, lors du processus de transmission/releve, la perspective du changement de mains peut rendre frileuses les parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, clients, etc.). De ce fait, tant que la transaction n'entre pas en vigueur, cédant et successeur souhaitent que l'intention de transmission et l'ensemble du processus restent confidentiels.

**Un maillage
personnalisé**

Une fois les entrepreneurs sensibilisés à l'étape de transmission/releve, il est nécessaire de les accompagner afin de préparer la transaction. Cet accompagnement représente un facteur clé : même lorsque les entrepreneurs sont sensibilisés au transfert, ils éprouvent de la difficulté à planifier. En effet, il s'agit d'un long processus, tandis que la décision du cédant est souvent impulsive et que ce dernier voudrait que cette douloureuse étape soit rapidement close. Dans ce contexte, **l'accompagnement doit porter à la fois sur les aspects humain et financier**. Humainement, le cédant doit ressentir qu'une planification anticipée du transfert de son entreprise lui permettra d'optimiser le choix des repreneurs afin qu'ils satisfassent au mieux ses attentes et sa vision en matière de gestion de sa future ex-entreprise, de mission et de bénéfices qu'il tirera de la transaction. Financièrement, pour l'écosystème entrepreneurial québécois, le principal enjeu de l'accompagnement est de **maximiser les transactions entre cédants québécois et successeurs québécois**, afin que la création

**Maximiser les transactions
entre cédants québécois et
successeurs québécois**

de richesse reste dans la province. Soutenir l'aspect financier du transfert passe notamment par l'aide aux montages financiers, à l'accès aux ressources financières et un allègement de la fiscalité, tant pour les cédants que les successeurs. De même, l'accompagnement doit se poursuivre après la transaction : une fois le successeur en place, il faut l'épauler pour qu'il apprivoise ses nouvelles fonctions.

5.4.3 Les acteurs : leur rôle pour une bonne transmission / relève

Rares sont les régions où les parties prenantes s'occupent de l'accompagnement à ce stade de la chaîne entrepreneuriale. En effet, l'expertise pour assurer cet accompagnement est très pointue et relève en très grande partie de **consultants privés**. Il apparaît que **les politiques et l'administration fiscale** sont les outils essentiels pouvant favoriser l'accès aux ressources financières. Humainement, par la mise en place d'une démarche mentorale, le **milieu des affaires local et les chambres de commerce** peuvent apporter des bénéfices aux cédants et aux successeurs. L'un des outils privilégiés à cet égard est la mise en place de comités conseils ou de conseils d'administration. Il s'agit d'un moyen important qui a pour effet de sortir l'entrepreneur de son isolement, de lui permettre de partager les impératifs de gestion, de déléguer et de se préparer à se retirer graduellement de l'entreprise qu'il a fondé ou géré pendant presque toute sa vie active.

◆ **Les acteurs privés : expertise et fiscalité**

Actuellement, les cédants et successeurs sont majoritairement orientés vers des ressources privées spécialisées en transferts d'entreprise. Le recours à ces compétences apporte un grand avantage en ce qui a trait à la planification et à l'accompagnement avant et après la transaction. Néanmoins, le coût n'incite pas les entrepreneurs déjà réticents à se lancer dans la mise en place du transfert.

Le coût engendré par les prestations privées pourrait nous amener à envisager le développement des compétences au sein des organismes parapublics. Ce peut être une solution, mais, à court terme, elle paraît peu réaliste. En effet, **les acteurs privés jouent un rôle de première importance à cause de leur expertise en transfert d'entreprise**. Des incitatifs fiscaux consentis dans le cas de recours aux experts privés déjà présents sur le territoire semblent plus rapides et avantageux. Dans cette perspective, un crédit d'impôt pour les honoraires professionnels déboursés durant la période de transition apparaît comme un levier de soutien à la transmission/relève. Dans ce cas, le levier est indirect. Néanmoins, les politiques et l'administration fiscale disposent d'autres incitatifs.

◆ **L'administration fiscale et les incitatifs des politiques**

La fiscalité de transition est lourde tant pour les cédants que pour les successeurs. Elle n'incite pas à recourir à de l'aide externe lors de la transmission / relève comme soutien à de nouveaux projets ou au développement économique. **Innover en matière d'abris fiscaux** permettrait de faciliter le passage de ce maillon de la chaîne

entrepreneuriale. La fiscalité devrait faciliter les transferts familiaux et réduire le fardeau fiscal ou, du moins, de l'ajuster pour s'assurer qu'il n'y a pas d'iniquité par rapport à une vente à l'extérieur de la famille. De plus, on pourrait avoir certaines facilités pour réaliser les « leverage buy out » soit par des garanties de prêt ou des congés d'impôt pour conserver le contrôle au Québec. Voici d'ailleurs quelques exemples : réviser l'exemption de gain en capital lors d'un transfert d'entreprise en la haussant à 1,5 million de dollars, autoriser un report d'impôt sur le versement de dividendes ou de bonis lors de l'achat de nouveau capital ou de l'achat d'actions des vendeurs, établir un régime d'accès à l'entrepreneuriat fiscalement intéressant grâce aux RÉER, etc. Il reste nécessaire de réfléchir et d'envisager d'autres incitatifs novateurs.

« **Acheter une entreprise avec ses REER? Le RJCCQ propose une solution : le RAE, Régime d'accès à l'entrepreneuriat.** »



« Le RAE est une solution très réaliste et constructive, surtout si on considère l'ampleur du défi que représente la relève entrepreneuriale du Québec d'ici 2020, ajoute Éric Paquette, directeur général du RJCCQ et économiste de formation, spécifiant que puisqu'il s'agit d'un modèle financier déjà bien connu et implanté, il sera facile d'agir

rapidement pour mettre en que pour les instances gouvernementales. »

« La proposition s'inspire du programme d'accès à la propriété, mieux connu sous le nom de programme RAP. Selon ce Régime d'accès à l'entrepreneuriat (RAE), un entrepreneur pourrait utiliser les fonds de son REER pour financer l'acquisition d'une première entreprise, et ce, à l'abri de l'impôt. Les montants ainsi utilisés à partir du REER devraient être remboursés sur une période de temps déterminé. Cette mesure permettrait d'augmenter l'effet de levier potentiel des entrepreneurs à partir de leurs fonds propres, et ainsi favoriser le transfert des entreprises canadiennes et québécoises. »

Proposition faite lors du 5e colloque Bâtissons l'avenir, avec comme invités d'honneur R. Bachand, P. Marois et R. Labeaume, février 2010.

◆ **Les gens d'affaires locaux et les chambres de commerce**

Dans le milieu des affaires, certains chefs d'entreprise ont déjà fait une démarche de transfert. Ainsi, tandis que les consultants privés ont l'expertise technique et les contacts nécessaires pour franchir l'étape de la transmission / relève, les **gens d'affaires en ont l'expérience et ils sont fort crédibles aux yeux d'autres entrepreneurs rendus au même point.** Ainsi, ils peuvent sensibiliser le cédant à l'aspect psychologique de la démarche de transmission / relève et l'accompagner dans ce cheminement. Parmi eux, certains sont retraités et font du bénévolat, notamment auprès de jeunes entrepreneurs et se mettent au service de l'économie locale. Une partie du réseau des chambres de commerce est constituée par ces ex-entrepreneurs. En s'adressant aux chambres, il est possible de communiquer avec eux afin de les jumeler à des entrepreneurs prévoyant l'étape de la transmission/releve et les engager dans une **relation mentorale** spécifique à la préparation de la transaction. Une démarche similaire peut être mise en place pour guider les nouveaux successeurs à l'aide du mentorat avec des entrepreneurs-successeurs; ici, on s'attarde davantage à la gestion post-transactionnelle.

Par ailleurs, en s'adressant au milieu des affaires local et aux chambres de commerce, il est plus facile de **s'assurer que les successeurs soient québécois et restent sur le territoire**, qu'en s'adressant à des consultants privés dont le réseau d'investisseurs dépasse souvent les frontières de la province, voire du Canada. La FCCQ et les chambres sont donc des acteurs favorisant la transmission / relève locale et provinciale en formant d'une façon beaucoup plus structurée les vendeurs et acheteurs internes ou ceux de la famille afin de bien préparer le transfert d'entreprise. *L'École d'entrepreneurship* et les universités devraient travailler de concert avec les chambres de commerce afin de mieux faire connaître ces formations et les rendre plus accessibles. Des crédits d'impôt pourraient être consentis à ceux qui y participent.

5.4.4 Optimiser l'aide en phase de transmission / relève Apports et propositions de la FCCQ et de ses membres.

La FCCQ et les chambres de commerce ont un atout à exploiter : les relations qu'elles créent entre leurs membres. La participation volontaire des gens d'affaires aux activités et aux outils que les chambres et la FCCQ mettent en place favorise leur crédibilité et la **relation de confiance entre les membres**. Chaque membre peut apporter son expérience aux autres et en recevoir en retour. Le mentorat est l'expression même de cette confiance. Les chambres de commerce pourraient favoriser la transmission/relève dans l'économie locale ou provinciale en développant des outils et des actions inspirés par les quelques pistes de recommandations ci-dessous:

- S'inspirant de ce qui existe en **Mauricie, au Saguenay et dans la Capitale nationale**, doter chaque région administrative d'un « Centre de Transfert aux Entreprises » ayant pour mandat d'orienter et de soutenir les entrepreneurs et leurs éventuels successeurs dans leur démarche de relève entrepreneuriale. La mise sur pied d'un tel centre ne se ferait pas par l'ajout d'une nouvelle organisation, mais par la coordination des organismes régionaux et locaux déjà engagés dans le soutien à l'entrepreneuriat.
- Développer un répertoire électronique des opportunités d'achats et de ventes d'entreprises. L'inscription à ce répertoire se ferait sur une base volontaire et sa consultation serait réservée aux membres des chambres, afin d'en assurer la confidentialité. Ainsi, les chambres pourraient avoir un rôle de « Guichet entremetteur » entre cédants et successeurs.
- Développer un partenariat entre le MDEIE, la *Fondation de l'entrepreneurship* et certaines associations patronales afin de promouvoir la formation de conseils d'administration ou de comités consultatifs auprès des entrepreneurs susceptibles de devoir transférer leur entreprise au cours des 10 prochaines années.
- Élargir le service de mentorat aux cédants et successeurs pour les périodes pré- et post-transaction.
- Jumeler des entreprises en processus de transmission et d'autres l'ayant déjà vécu. Au-delà du mentorat pour les propriétaires dirigeants, ce jumelage permettrait de démystifier le transfert pour les cadres et les employés de l'entreprise à céder.
- Élargir l'offre de conférences, de témoignages et de colloques pour sensibiliser à l'importance de la planification d'une transmission/relève.
- Permettre le report d'impôt sur le versement de dividendes ou de bonis servant à l'achat de nouveau capital action ou l'achat des actions des vendeurs. Le même principe que dans le cas des options de compagnies publiques pour lesquelles on paie l'impôt seulement quand on exerce l'option, s'appliquerait alors.

- Accorder un crédit d'impôt remboursable de 50% des honoraires professionnels déboursés pendant la période de transition..

Les enjeux et les recommandations énoncés pour les différentes étapes de la chaîne entrepreneuriale peuvent être particuliers ou se recouper (voir le tableau récapitulatif des recommandations en annexe 1). Néanmoins, une constante apparaît systématiquement, quel que soit le levier utilisé pour faciliter le cheminement de l'entrepreneur : **la collaboration entre les organismes parapublics, les OBNL et le milieu des affaires.** Actuellement, l'offre de soutien aux entrepreneurs est large et floue; les entrepreneurs ont de la difficulté à s'orienter vers les bons interlocuteurs et passent beaucoup de temps à se plier aux contraintes administratives. Ainsi, il est nécessaire de clarifier les rôles de chaque partenaire afin d'établir une collaboration efficace entre eux, de sorte que le système de soutien soit davantage performant grâce à « la mobilisation et la cohésion plutôt que (grâce à) l'injection de fonds additionnels ».

**Une offre de soutien
abondante, mais
mal coordonnée**

6 - LA COLLABORATION DES PARTIES PRENANTES : UN VIRAGE OBLIGÉ !



C'est un fait connu, il existe actuellement une multitude d'organismes-intervenants dans le soutien à l'entrepreneuriat : le MDEIE en ayant répertorié au-delà de 1000 ! Or, nous sommes forcés de constater que les résultats obtenus en développement de l'entrepreneuriat ne sont pas à la mesure des énergies déployées. Malgré l'abondance de l'aide disponible et toute la bonne volonté des intervenants en entrepreneuriat la concertation semble faire défaut. L'efficacité en souffre. Malgré un taux d'utilisation des organismes gouvernementaux deux fois inférieur, l'entrepreneuriat dans le reste du Canada se porte mieux qu'au Québec. Nous nous devons de revoir notre modèle de

**Même recette,
mêmes résultats !**

collaboration et de concertation, puisque c'est là une des clés de la réussite pour réaliser une révolution de l'entrepreneuriat. Toutes les études et expériences étrangères démontrent que l'on doit mettre l'entrepreneur au centre des préoccupations et simplifier au maximum les démarches et réduire le nombre d'intervenants. Il en va du succès d'une telle opération.

Un leadership clair assumé par le MDEIE

Si l'on veut sortir de la confusion actuelle créée par la multiplicité des organismes intervenant directement ou indirectement sur le soutien aux entrepreneurs, il faut que le gouvernement donne lui-même l'orientation de base. Il doit affirmer avec force que l'entrepreneuriat relève du ministère responsable du développement économique. Il faut tuer dans l'œuf les velléités actuelles de certains intervenants du domaine municipal qui souhaitent voir loger chez eux cette responsabilité gouvernementale. Ce n'est pas parce que les CLD sont placés sous la responsabilité des MRC que le ministère responsable des municipalités se voit conférer la mission de coordonner l'entrepreneuriat. Il existe de nombreux entrepreneurs dans le secteur culturel; il ne viendrait jamais à l'idée du ministère des Affaires culturelles de revendiquer un pouvoir de coordination des activités gouvernementales en matière de soutien à l'entrepreneuriat.

Il est donc essentiel de lever toutes ambiguïtés. Les CLD, sur le plan des orientations, des résultats attendus et de la reddition de comptes en matière économique, relèvent du MDEIE. Il appartient à ce ministère de s'assurer que les CLD et les nombreux autres organismes locaux et régionaux se coordonnent entre eux et avec les organismes non publics et interviennent de manière concertée auprès des entrepreneurs.

La nécessaire participation de toutes les missions du gouvernement

Certains acteurs clés interviennent peu mais leurs forces feraient d'eux des acteurs complémentaires et non négligeables dans la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat particulièrement en ce qui concerne la sensibilisation et la promotion; il s'agit du MELS et des commissions scolaires, un réseau sous l'égide

Un 1er niveau de concertation: le milieu de l'éducation

même du gouvernement. Il est donc essentiel de mettre en place une **stratégie de mobilisation, de concertation et de collaboration entre ces intervenants de manière à changer les mentalités par rapport à l'entrepreneuriat**. Les acteurs dans le milieu pourront alors se rendre disponibles pour actualiser cette

Chambres de commerce = bassin d'expertises à la promotion- sensibilisation

stratégie. Les chambres de commerce représentent un **bassin d'expertises** pour collaborer avec les milieux de l'éducation. Ainsi, les partenariats et la synergie entre les forces de chacun renforceront une vision commune de la mise en valeur du plein potentiel entrepreneurial de la collectivité québécoise. Il sera plus simple de mobiliser les leaders et les acteurs sociaux, économiques et politiques.

Rassembler les forces vives en un même lieu

La concertation des organismes s'adressant aux entrepreneurs en devenir pose un défi plus important mais qu'il nous est possible de relever si les parties prenantes font converger leurs intérêts vers les entrepreneurs. On doit reconnaître qu'il règne parfois une certaine confusion quant au rôle exact des innombrables organismes œuvrant dans ce domaine, de sorte que les entrepreneurs ne savent plus vers qui se tourner pour trouver une solution apte à les aider. Il survient rapidement un épuisement et un abandon devant les défis que représentent les étapes de pré-démarrage et de démarrage d'une entreprise. La priorité consiste donc, ici, à rationaliser l'offre et à la mettre à la disposition immédiate des entrepreneurs pressés d'agir.

En ce sens et plus que jamais, **le guichet unique pour les organismes gouvernementaux apparaît comme une partie de la solution**. Cela contribuerait à simplifier et accélérer les

Des services gouvernementaux réunis sous un même toit : une concertation facilitée !

services. Le MDEIE doit affirmer plus clairement son leadership en cette matière. Comme on l'a dit précédemment, le portail « **entreprise** » pourrait constituer un important outil d'information et de communication entre les acteurs et les entrepreneurs.

Des interventions mieux ciblées

Définir les rôles de chaque organisme et respecter la mission de chacun

Notre analyse de la chaîne entrepreneuriale, de ses enjeux et du rôle de chacun a montré que certains acteurs sont trop nombreux à certaines étapes, et pas assez à d'autres. Pour rendre la collaboration efficace, il est

indispensable de définir les rôles de chaque organisme et de mettre à l'avant plan des entrepreneurs. Le MDEIE doit signifier des attentes claires aux organismes qu'il finance afin qu'ils se coordonnent avec les autres intervenants locaux et régionaux de soutien aux entrepreneurs. Il doit inciter fortement les autres ministères à formuler les mêmes exigences aux organismes qui ont le mandat d'accompagner les entreprises ou les entrepreneurs. De plus, il y aurait intérêt à faire appel à des entrepreneurs ayant traversé les mêmes embûches. Ces derniers pourraient apporter une contribution majeure à la révision de la mission de certains organismes et à la réorientation de leur action respective. Ainsi pourra-t-on **respecter la mission de chacun** dans un souci de travailler de concert et **évitera-t-on de dédoubler les services**. L'allocation des ressources sera alors plus efficace et le cheminement de l'entrepreneur facilité. Les rôles peuvent être modulés **en fonction des spécificités de chaque région** compte tenu des réalités socio-économiques et des ressources disponibles.

La concertation «sur le terrain» doit être réajusté et renforcée. Les organismes doivent avoir des objectifs précis et être imputables annuellement quant aux résultats atteints. Les mécanismes de reddition de comptes doivent être axés sur ces résultats réels de soutien aux entrepreneurs plutôt que de constituer un rapport d'activités. Il n'y a pas de doute que la très grande majorité a réalisé des activités. Mais quels en sont les résultats mesurables ? Combien d'entrepreneurs ont démarré une entreprise ou ont pris de l'expansion ? Et combien d'entreprises sont demeurées en affaires quelques mois après le démarrage ? Combien de parrains ont été effectivement associés au projet concret d'un entrepreneur ?

Les chambres de commerce au cœur du développement économique

Depuis plus de 200 ans, les chambres de commerce sont au cœur du développement économique. Par leur connaissance du terrain, leurs réseaux d'affaires et leur participation aux conseils d'administration d'organismes de soutien, les chambres de commerce peuvent être des **agents mobilisateurs de concertation économique**.

**À chacun son
métier !**

En effet, il semble difficile d'attribuer ce rôle fédérateur à des organismes ayant déjà un fort positionnement sur des maillons particuliers de la chaîne entrepreneuriale. L'organisation du réseau des chambres de commerce, sous l'égide de la FCCQ, agent mobilisateur de son réseau de chambres, est similaire à celles de parties prenantes (les CLD et l'ACLDQ, le Regroupement des CDEC du Québec, le Réseau des Commissions scolaires du Québec...). Ainsi, d'égal à égal, les chambres de commerce et leurs parties prenantes locales pourront collaborer, tout comme la FCCQ pourra travailler de concert avec l'ACLDQ, le Regroupement des CDEC, le Réseau des commissions scolaires du Québec, etc.

Focus sur les missions respectives

On l'a dit, le rôle et la mission des chambres de commerce est différent de celui des CLD. Aux entrepreneurs, nous proposons un réseau, des contacts et des

**Prendre fait et cause
pour les entreprises**

occasions d'affaires. **Nous prenons fait et cause pour les gens d'affaires en défendant leurs intérêts auprès des gouvernements.** Nous animons la communauté d'affaires. Sans sous-estimer le rôle des CLD, ils ne peuvent pas prétendre à ce rôle de représentation de la communauté d'affaires..

De la même façon que les chambres ne tentent pas d'accomplir la mission des CLD, il doit en être de même pour ces derniers. **Ceux-ci doivent se retirer des champs traditionnellement occupés par les chambres,** notamment les activités de réseautage, l'organisation de galas reconnaissance, la recherche de commandites ou le recrutement de membres appelés à cotiser à l'organisme. . Ces activités sont des sources majeures de financement des chambres qui ne sont pas des organismes financés par le gouvernement, contrairement aux CLD, rappelons-le.

Dans bon nombre de régions, la concertation entre les CLD et les chambres de commerce se déroule harmonieusement, même si des irritants tels que ceux mentionnés plus haut demeurent dans certaines régions. Il faudrait tirer de ces expériences de collaboration des modèles qui puissent s'étendre à l'ensemble du Québec.

Des CLD renouvelés

**Des entrepreneurs
impliqués dans
leur CLD**

Depuis des dizaines d'années, les CLD jouent un rôle central dans le développement de l'entrepreneuriat. Toutefois, force est de constater que **des aménagements majeurs s'imposent** afin de rendre ceux-ci plus performants. Il importe de repenser la mission, la gouvernance et l'organisation de ces organismes publics.

Nous croyons que **les CLD doivent être plus que des « administrateurs de programmes ».** L'esprit d'entrepreneuriat doit davantage les habiter et les entrepreneurs doivent être au cœur de leurs préoccupations. En fait, les entrepreneurs doivent investir leur CLD. Pour réussir, une refonte de la gouvernance des CLD qui fait place à une plus grande implication des entrepreneurs est nécessaire.

- ➔ Instaurer une gouvernance plus participative des entrepreneurs avec notamment la présidence du conseil d'administration assumée par un entrepreneur
- ➔ Doter les CLD d'un conseil d'administration composé majoritairement d'entrepreneurs recommandés par la chambre de commerce du territoire
- ➔ Établir des objectifs précis et mesurables d'amélioration de l'entrepreneuriat
- ➔ Être imputable des résultats atteints

Développer le Québec

Pour l'ensemble de ces raisons et parce qu'elles ont la volonté de développer l'entrepreneuriat et l'économie de toutes les régions du Québec, **les chambres de commerce estiment pouvoir contribuer encore plus qu'elles le font maintenant au développement de l'entrepreneuriat.** Enracinées dans leur milieu, pour certaines depuis plus de 200 ans, elles sont en mesure de faire le pont entre les organismes parapublics, les acteurs sociopolitiques, le milieu de l'éducation et les gens d'affaires dans chaque région.

Les chambres de commerce du Québec veulent et sont prêtes à assumer cette responsabilité.

7 - UNE STRATÉGIE D'ENTREPRENEURIAT AVEC DES INDICATEURS

La Stratégie québécoise pour l'entrepreneuriat qu'établira le MDEIE en 2011 a pour objectif de hisser l'entrepreneuriat québécois dans le peloton de tête des économies occidentales. La recherche d'une telle performance doit nécessairement être accompagnée d'indicateurs. Ainsi pourra-t-on vérifier que le recours à de nouveaux efforts, à de nouveaux outils et à une réorganisation du système de soutien atteint les objectifs souhaités. Ces objectifs doivent être réalistes, mais exigeants, et mettre de l'avant les forces et faiblesses de la stratégie choisie. Les questions qui se posent pour établir les objectifs sont les suivantes : où le Québec doit-il

Où voulons-nous être dans 5 ans ? 10 ans ?

se situer dans 5 ans? Dans 10 ans? Quelle place souhaite-t-il occuper au Canada? Quelle création de richesse peut-on attendre de la nouvelle stratégie?

Afin de mesurer la performance, les indicateurs établis par la Fondation de l'entrepreneurship⁵ constituent un bon référentiel. Ils permettent d'effectuer des comparaisons temporelles et spatiales (entre régions ou avec le reste du Canada), à chaque étape de la chaîne entrepreneuriale. Soulignons notamment les indicateurs et les thèmes à évaluer :

INDICATEURS

- L'intention d'entreprendre
- Les motivations entrepreneuriales
- Le taux d'entrepreneurs en phase de pré-démarrage / démarrage
- La proportion de propriétaires d'entreprise dans la population active
- Le taux de survie des entreprises
- Le taux d'entrepreneurs ayant recours à la relève pour développer leur projet
- Le recours aux organismes gouvernementaux
- Le taux d'innovation
- La capitalisation des entreprises
- Le chiffre d'affaires des entreprises
- La création d'emplois
- Les exportations des très petites et moyennes entreprises

Selon la stratégie adoptée par le gouvernement, d'autres indicateurs pourront compléter ou se substituer à cette liste. Toutefois, la vraie mesure, essentielle à l'évaluation du chemin parcouru, se prendra en fonction d'indicateurs mesurables tels que ceux énoncés ci-haut.

De même que des objectifs mesurables, il est nécessaire de poser des jalons par le biais d'un échéancier pour assurer le suivi des objectifs, comprendre les forces et les faiblesses de la stratégie adoptée, motiver les parties prenantes en soutien entrepreneurial et être réactif.

Quel est notre échéancier précis ?

⁵ « Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre? Indice entrepreneurial québécois 2010 », Fondation de l'entrepreneurship.

8 - CONCLUSION : « **FIERS ENTREPRENDRE !** »

Les forces, faiblesses et enjeux présentés dans le présent document montrent que la stratégie de déploiement d'un Québec entrepreneurial nécessite que les Québécois découvrent dès le bas âge le métier d'entrepreneur, puis osent entreprendre et surtout, en soient fiers !

Ce mémoire de la FCCQ expose différents leviers pour assurer la valorisation de l'entrepreneuriat et inciter les Québécois à s'engager dans la démarche entrepreneuriale. Les leviers incontournables sont :

- ▶ **L'éducation et la sensibilisation**
- ▶ **Le leadership économique du soutien à l'entrepreneuriat**
- ▶ **La communication**
- ▶ **La valorisation**
- ▶ **La création de modèles**
- ▶ **La simplification au maximum des processus administratifs et réglementaires**
- ▶ **L'interconnexion du milieu des affaires avec le milieu de l'éducation**
- ▶ **Le coaching et le mentorat**
- ▶ **L'animation du milieu économique**
- ▶ **La concertation et la coordination des parties prenantes**

Les chambres de commerce et la FCCQ croient que ces leviers et l'ensemble des propositions émises pourront permettre d'atteindre l'objectif que le MDEIE s'est fixé et qui a été rappelé dans le sommaire : améliorer la performance de l'entrepreneuriat québécois par « la mobilisation et la cohésion plutôt que l'injection de fonds additionnels. »

La FCCQ et son réseau de chambres de commerce se réjouissent d'avoir pu participer à la réflexion sur la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat du MDEIE. Elles espèrent collaborer dans la mise en œuvre de cette stratégie officialisée en 2011, dans un esprit de collaboration et de respect des parties prenantes économiques afin d'optimiser le succès du développement entrepreneurial.

ANNEXE 1 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DE LA FCCQ

	Sensibilisation Promotion	Pré- démarrage Démarrage	Pérennité Croissance	Transmission Relève
1. Développer le mentorat				
2. Impliquer le MEQ et les institutions scolaires				
3. Jumeler le milieu des affaires avec le milieu de l'éducation				
4. Favoriser l'insertion des jeunes dans le milieu des affaires.				
5. Développer des écoles d'entrepreneurship accessibles financièrement.				
6. Organiser des témoignages, conférences, galas, etc.				
7. Développer le réseautage				
8. Mettre sur pied un guichet d'information				
9. Produire des répertoires de personnes-ressources				
10. Alléger la fiscalité				
11. Simplifier les procédures administratives et formulaires à remplir				
12. Faciliter l'accès au financement				
13. Promouvoir la gouvernance				
14. Soutenir la planification de la transition et de la relève				
15. Développer des outils communs aux organismes pour faciliter la collaboration et le suivi de l'entrepreneur				
16. Développer des outils pour informer les regroupements et fédérations des bonnes initiatives locales.				
17. Organiser du réseautage avec tous les DG, conseillers, etc. des CLD et autres organismes et le milieu des affaires.				

ANNEXE 2 : COLLABORATEURS À L'ÉLABORATION DU MÉMOIRE DE LA FCCQ

MEMBRES DU COMITÉ CONSEIL DE LA FCCQ

- **André Bannon**, président
Associé,
Samson Bélair / Deloitte & Touche
- **Jacques Blouin**,
Président du Conseil d'administration, SuperMétal
- **Mario Girard, /Jessica Grenier**
Président, Fondation de l'Entrepreneurship
(jusqu'au 31 déc. 2010)
- **Martin Thibault**
Président, Absolutnet,
- **Claude Ananou** ,
Chargé de formation, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-
J.A. Bombardier, HEC
- **Alain Dufour**,
Consultant, FCCQ
- **Éric Paquette**
Directeur général, Regroupement des jeunes chambres
de commerce du Québec
- **Marie-Ange Masson**, support à la rédaction
Chargé de cours, Chaire d'entrepreneuriat, HEC

CHAMBRES DE COMMERCE AYANT PARTICIPÉ À LA TOURNÉE RÉGIONALE ET/OU TRANSMIS DES MÉMOIRES

- Chambre de commerce de Sherbrooke
- Chambre de commerce et d'industrie de Québec
- Chambre de commerce de Manicouagan
- Chambre de commerce de Thérèse-de-Blainville
- Chambre de Commerce et d'industrie de Bécancour
- Chambre de commerce et d'industrie de Drummond
- Chambre de commerce et d'industrie de Drummond
- Chambre de commerce et d'industrie de Laval
- Chambre de commerce et d'industrie de St-Eustache-
Deux-Montagnes-Ste-Marthe-sur-le-lac
- Chambre de commerce et de l'industrie Les
Maskoutains
- Chambre de Commerce Îles-de-la-Madeleine
- Chambre de commerce Région de Méqantic
- Chambre de commerce et d'industrie de Shawinigan
- Chambre de commerce du Montréal Métropolitain
- Chambre de commerce de Gatineau
- Chambre de commerce et de Tourisme de Gaspé
- La Jeune chambre de commerce de Montréal
- Chambre de Commerce et d'industrie de St-Jérôme
- Chambre de commerce de la MRC Bonaventure
- Chambre de commerce et d'industries de Trois-Rivières
- Chambre de commerce et d'industrie Bois-Francs et de
l'Érable
- Chambre de commerce et d'industrie du Bassin de
Chambly
- Chambre de Commerce de Saint-Agathe-des-Monts
- Chambre de commerce de Sept-îles

MEMBRES DU BUREAU DE DIRECTION DE LA FCCQ

- **Louis Bernier**, président
Avocat,
Fasken Martineau DuMoulin
- **Françoise Bertrand**,
Présidente-directrice générale
Fédération des chambres de commerce du Québec
- **Pierre-Luc Desgagné**, vice-président
Directeur principal planification stratégique et affaires
gouvernementales, Hydro-Québec
- **Michael Novak**, vice-président
Vice-président directeur, bureau du président
Groupe SNC Lavalin inc.
- **Luc Villeneuve**, secrétaire-trésorier
Président
Samson Bélair / Deloitte & Touche
- **Érik Ryan**, membre
Vice-président, Communications et Relations externes,
Rio Tinto Alcan
- **Richard Payette**, président sortant
Associé national – Stratégie et Développement,
BDO Canada LLP/s.r.l./S.E.N.C.R.L.
- **Marie-Huguette Cormier** , première vice-présidente
Vice-présidente principale aux Communications
stratégiques et aux affaires de la direction
Mouvement des caisses Desjardins
- **Renaud Caron**, vice-président
Vice-président Principal
Développement de l'entreprise, Groupe CGI inc.
- **Serge Riendeau**, vice-président
Président
Agropur Coopérative
- **François Morin**, membre
Premier Chef Divisionnaire - Communications,
Marchés Affaires , Bell Canada