

Comment lancer une révolution entrepreneuriale?

7 actions à mettre en place

Par Jean Lepage

Les leaders qui sont aux prises avec des communautés dévitalisées mono-industrielles ou peu diversifiées, se demandent comment relancer l'entrepreneuriat. Qu'ils soient des élus, des entrepreneurs, ou des leaders provenant des milieux gouvernementaux, scolaires, ou sociocommunautaires, tous désirent pour leur communauté, des emplois de qualité, de l'innovation, et des investissements. Pour ma part, je suis convaincu qu'il est possible de donner un coup de basse économique dans la communauté, en créant en cinq ans une véritable révolution entrepreneuriale. Toutes les communautés, même les plus dévitalisées, disposent de ressources, de volonté et d'argent pour réussir cette métamorphose.

J'ai rencontré Daniel Isenberg qui est professeur en management au Collège Babson aux États-Unis. Cet expert en entrepreneuriat a fait le tour du monde à la recherche des meilleures pratiques en matière d'écosystèmes entrepreneuriaux. Nous avons échangé sur les enjeux des communautés dévitalisées. Voici sept grandes actions afin de provoquer une révolution entrepreneuriale dans votre communauté:

- 1- Miser sur l'entrepreneuriat et non sur le travail autonome;
- 2- Concentrer vos efforts géographiquement;
- 3- Attaquer avec vigueur tous les éléments de l'écosystème entrepreneurial;
- 4- Quantifier les objectifs entrepreneuriaux et déterminer une date butoir;
- 5- Faire du développement de l'entrepreneuriat une priorité ultime pour tous les acteurs;
- 6- Assurer un leadership dans la localité et créer une équipe d'intervention;
- 7- Enfin, faire preuve d'entrepreneuriat, en passant à l'action, en expérimentant, avant de déployer une stratégie complète.

1- Miser sur l'entrepreneuriat et non sur le travail autonome

Le travail autonome représente le pain et le beurre de plusieurs structures d'accompagnement. Plusieurs mélangeant cependant une simple mesure d'employabilité, comme la mesure de soutien au travail autonome ou le microcrédit, et un service d'accompagnement de première ligne aux entrepreneurs à fort potentiel. Je vous rassure tout de suite. Les deux sont importants, mais ces deux clientèles ne sont en aucun point semblable, tant en matière de motivation personnelle, d'attitude, d'ambition, de façon de pensée ou encore d'impact dans la communauté. En général, le but premier d'un travailleur autonome consiste à vivre des revenus générés des contrats qu'il remporte, tandis qu'un entrepreneur met en place des moyens pour exploiter les opportunités d'affaires et ainsi réaliser certaines aspirations personnelles. Des

deux, ce sont les entrepreneurs qui la plus grande proportion des emplois et de la richesse collective. D'où l'importance de mettre collectivement nos efforts pour mieux soutenir les entrepreneurs à fort potentiel. [Voir mon livre accompagnement des startups à ce sujet.](#)

Les travailleurs autonomes, les chefs d'entreprise de demain?

Voici un extrait de l'article écrit par Marie-Hélène Proulx, Magazine Jobboom, mai 2011 qui questionne l'impact des travailleurs autonomes dans le développement économique. De plus en plus de Québécois se lancent dans travail autonome. Est-ce une bonne nouvelle pour l'entrepreneuriat? Pas nécessairement : le travailleur autonome n'a pas toujours les ambitions, ni prêt à payer le prix de devenir un patron.

Si un travailleur autonome ne se perçoit pas comme un entrepreneur, il appartient pourtant à la même famille de travailleurs que lui en vertu des critères de Statistique Canada. En effet, toute personne exploitant une entreprise, une concession ou une ferme, incorporée ou non, seule ou avec des employés, pigiste ou contractuelle, est défini comme étant un « travailleur autonome » (TA). Le terme « entrepreneur » n'existe même pas dans les définitions statistiques.

En résumé, est un travailleur autonome toute personne qui crée son propre emploi. Au Québec, ils étaient 546 500 en 2010 – c'est deux fois plus qu'il y a 30 ans! De 2000 à 2009, leur nombre a crû de 21 %, pendant que celui des travailleurs salariés augmentait de 10 %. Parmi toutes les provinces canadiennes, c'est au Québec qu'on retrouve la plus forte croissance de cette classe de travailleur.

En principe, l'envolée du travail autonome devrait rassurer les missionnaires de l'entrepreneuriat, inquiets de la vitalité de l'esprit d'entreprise au Québec. Mais décortiquer les statistiques tempère l'enthousiasme. « Les 55 ans et plus sont responsables de 70 % de la hausse totale du travail autonome dans la province depuis 10 ans », constate Luc Cloutier, analyste en statistiques du travail à l'Institut de la statistique du Québec.

Certes, la volonté des baby-boomers de prolonger leur vie active à titre de TA est un plus pour l'économie québécoise, estime Nathaly Riverin, ancienne directrice générale de l'École d'Entrepreneurship de Beauce. Mais la culture entrepreneuriale y gagne peu. « Bon nombre embrassent le travail autonome pour bonifier leur revenu avant la retraite complète, et non pour prendre le risque de développer une entreprise. » Mais la grande saignée devrait se produire d'ici 2018 : on prévoit une chute de 14 % du nombre de TA employeurs à cause du vieillissement de la population.

Martine Hébert, vice-présidente Québec de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), fait aussi remarquer que les deux tiers des TA au Québec, soit 186 100 travailleurs autonomes (2010) n'ont pas d'aide salariée, et que le nombre de TA qui embauchent a diminué de ½ de 1 % depuis 20 ans. « Or, ces derniers ont un impact économique supérieur sur leur communauté puisqu'ils créent des emplois. » Mais la grande saignée devrait se produire d'ici 2018 : on prévoit une chute de 14 % du nombre de TA qui crée de l'emploi à cause du vieillissement de la population.

La majorité des TA solo ne se considéraient pas comme des *entrepreneurs*, mais comme des *travailleurs seuls responsables de leur carrière*.« Quand on leur demandait pourquoi ils s'étaient établis à leur compte, les TA avec employés citaient presque deux fois plus que les autres le goût d'innover, de même que le désir de contrôler et d'avoir la responsabilité d'une entreprise », soutient-elle. Les TA solo, quant à eux, évoquent plus souvent la conciliation travail-famille comme principal motif d'établissement.

Source : *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018*, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2010.

2- Concentrer les efforts géographiquement

Que ce soit dans des régions très spécifiques, des villes, des quartiers ou même dans des bâtiments, l'entrepreneuriat à fort potentiel tend à se concentrer géographiquement. Les efforts des acteurs doivent donc se concentrer dans ces zones névralgiques, parce qu'elles attirent les talents, les idées, les capitaux et les marchés. De plus, cette concentration crée un effet d'entraînement et d'imitation qui influence toute la communauté. Grâce à l'adhésion croissante des entrepreneurs, l'écosystème s'alimente peu à peu par lui-même. Les succès des entrepreneurs et leur implication dans la communauté d'affaires induisent le succès des autres, qui à leur tour, par leur implication, alimenteront le succès de prochaines générations.

L'industrie québécoise du vêtement représente quelque 79 000 emplois. Mais c'est dans le quartier Chabanel à Montréal que l'on retrouve la plus importante concentration d'entreprises dans le secteur du vêtement, soit plus de 600 et plus de 12 000 emplois.

Dans la ville de Wolfsburg en Allemagne, Volkswagen (VW) a créé en 1998, une grappe économique régionale dédiée à soutenir l'industrie de l'automobile. Le but était d'attirer des fournisseurs, et de nouvelles entreprises en haute technologie dans la ville. Afin de supporter la création de nouvelles entreprises innovantes, un campus a été créé. De plus, des unités de collaboration entre les ingénieurs des fournisseurs et les ingénieurs de la compagnie ont été mises sur place. Depuis, 240 nouvelles entreprises ont été créées, 100 fournisseurs se sont implantés dans la région et plus de 23 000 emplois ont été créés. Depuis 2005, la ville accueille une des plus importantes foires de fournisseurs

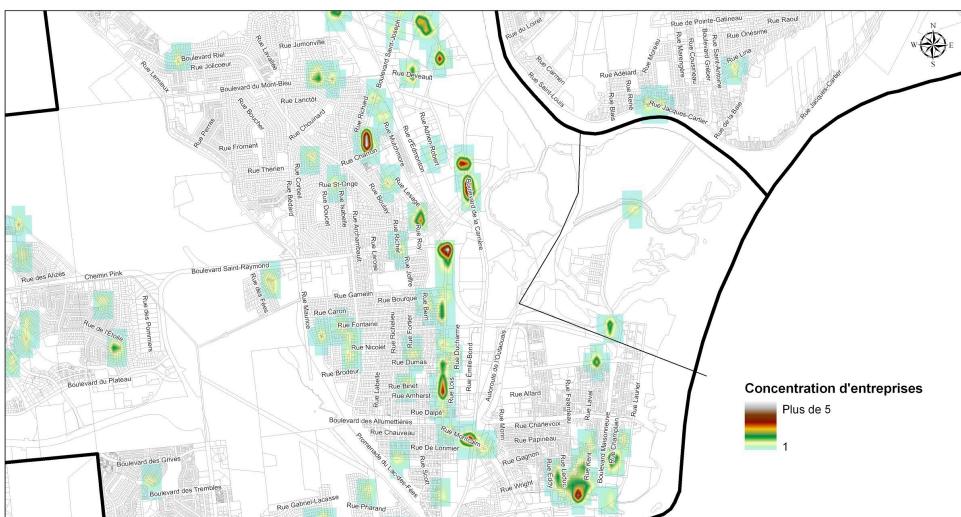
Il faut rechercher activement ces zones névralgiques, où on retrouve une concentration d'entrepreneurs qui partagent un secteur d'activité similaire ou la même grappe économique. Le secteur d'activité n'a que peu d'importance. Les grappes économiques désirées et imaginées par les gouvernements ne sont pas nécessairement celles dont font partie les entrepreneurs et qui connaissent une effervescence. Par exemple, en Islande les grappes officielles sont : la pêche, la géothermie et le tourisme d'aventure, alors que les entrepreneurs entretiennent des liens étroits dans les grappes de produits pharmaceutiques génériques, les jeux vidéos et la fabrication de prothèses.

Bien qu'elle ne soit pas reconnue officiellement par les gouvernements, il existe une grappe économique des arts du cirque au Québec. Les entrepreneurs ont la capacité d'organiser eux-mêmes leur industrie. Le rôle des gouvernements consiste à appuyer les grappes existantes et non en créer de nouvelles. L'industrie québécoise des arts du cirque, c'est :

- Une quarantaine de compagnies de cirque et des centaines d'artistes professionnels de la piste
- Plus de 5 organismes d'intervention sociale (Cirque du Monde, Artcircq, Dr Clown, Clowns Sans Frontières, Fondation Éloize, etc.)
- Une vingtaine d'écoles de niveau professionnel, préparatoire et de loisirs, dont l'École nationale de cirque, l'École de cirque de Québec, l'École de cirque de Verdun, etc., sans compter les nombreuses offres d'activités récréatives de cirque
- Une dizaine d'agences de production d'événements corporatifs
- Une vingtaine de festivals et d'événements spéciaux consacrés aux arts du cirque
- Un lieu spécialisé dans la diffusion des arts du cirque, la TOHU
- Plus de 4 000 emplois directs
- Une entreprise de classe à part, Le Cirque du Soleil qui est le leader de la grappe et qui l'organise à sa façon.

En examinant de plus près votre territoire, vous découvrirez peut-être un petit trésor, une zone à forte densité comme le Kendall Square à Boston où l'on a répertorié 163 nouvelles entreprises par mile carré, soit quatre fois plus qu'à Silicon Valley. La géomatique constitue un outil important pour identifier ces zones névralgiques. Par exemple, pour identifier les concentrations d'entreprises en haute technologie comme le démontre la carte suivante.

Plan de développement Ville de Gatineau



3—Intervenez sur tous les éléments de l'écosystème

Le dynamisme entrepreneurial est étroitement lié aux trois principales dimensions de l'entrepreneuriat; 1— développer un écosystème fertile, 2 — financer l'entrepreneuriat, de la phase de la précommercialisation à la phase d'expansion, et, 3 — faire la promotion de la culture entrepreneurialeⁱ.

Il existe plusieurs modèles d'écosystème, par exemple celui développé par le Global Entrepreneurship monitor, le World Economic forum et l'OCDE qui est composé de quatre éléments :

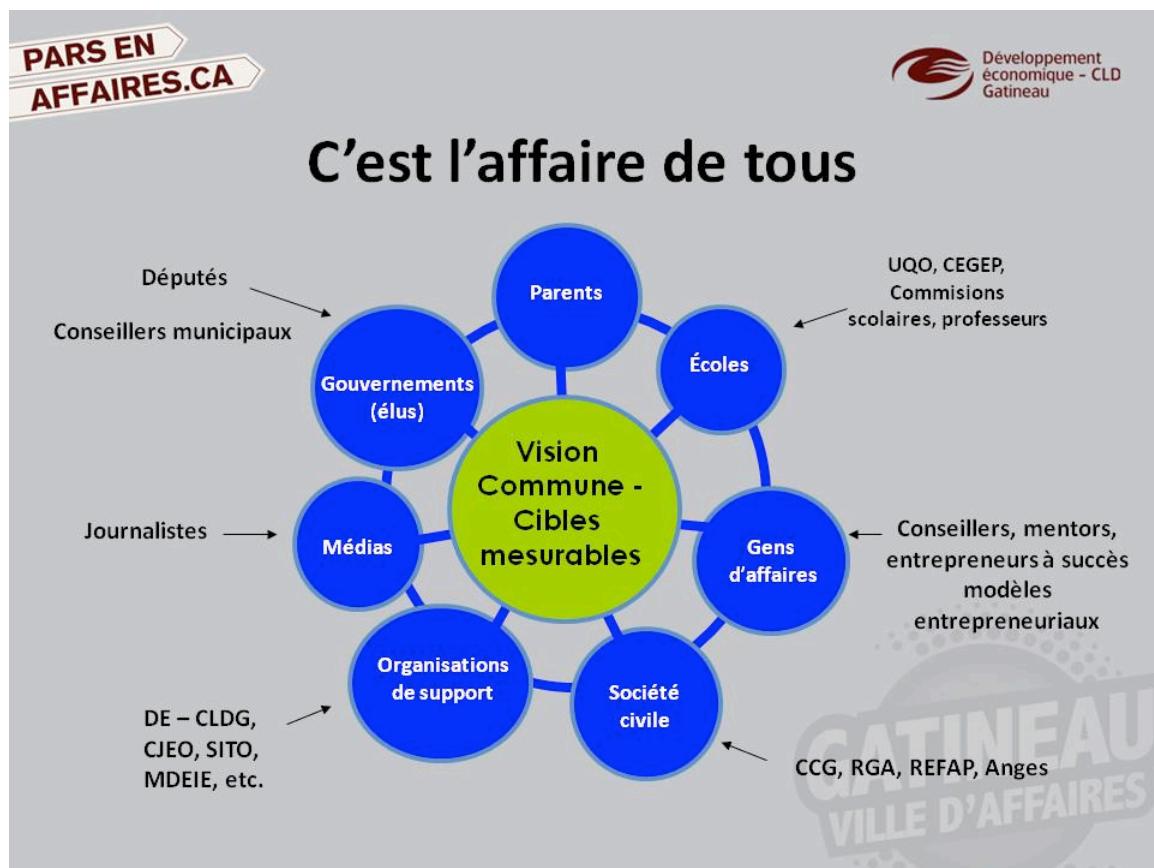
- 1- Un environnement fluide et protecteur
 - Protection intellectuelle
 - Facilité de faire des affaires
 - Indépendance juridique
 - Peu de corruption
- 2- La qualité de l'éducation
 - Qualité des écoles de gestion
 - Qualité du système d'éducation
- 3- Les impacts fiscaux et réglementaires
- 4- Les passerelles de collaboration
 - Les grappes
 - Les collaborations avec les universités
 - Les obstacles administratifs
 - Le temps requis pour se lancer en affaires
 - Les coûts de démarrage

Le modèle proposé par Daniel Isenberg et le Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP) est cependant bien plus complet et fort prometteur (voir le graphique suivant). Il comporte six domaines et 12 dimensions.

Les zones névralgiques à concentration élevée d'entreprises apparaissent parce que plusieurs événements qui ont une incidence sur plusieurs dimensions de l'écosystème arrivent de façon simultanée, un bâtiment qui se libère, des entrepreneurs qui décident d'investir dans la rénovation du bâtiment et dans les démarques d'entreprise, un partenariat avec un centre de recherche, etc. Par exemple, à Montréal, la maison Notman, est un lieu d'échanges, de collaboration et de maillage avec les anges financiers et les entreprises qui développent des technologies Web. À Ottawa-Gatineau, la majorité des 1 700 entreprises qui oeuvrent dans le domaine de la technologie ont toutes pour origine quatre centres de recherche.

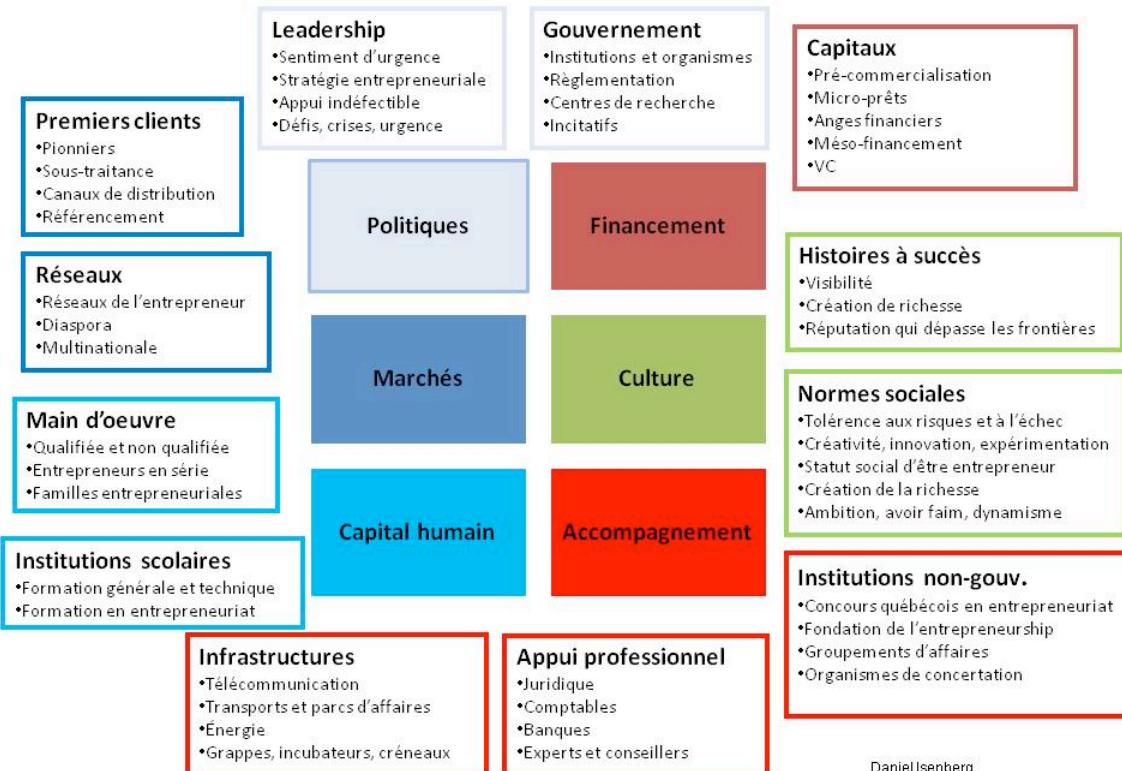
Les leaders de la communauté doivent donc apprendre à intervenir systématiquement, c'est-à-dire sur l'ensemble de l'écosystème, jusqu'à ce que l'entrepreneuriat puisse s'alimenter par lui-même.

Qui sont les leaders de la communauté? Tous ceux qui ont à cœur le développement de l'entrepreneuriat, en particulier les entrepreneurs. Les leaders locaux partagent la même vision du développement basée sur le dynamisme entrepreneurial de ses habitants et coordonnent leurs réflexions et leurs actions vers des cibles communes mesurables.



Et une des pièces maîtresses de l'écosystème n'est pas nécessairement la disponibilité de ressources naturelles. C'est souvent lorsqu'une communauté n'a pas accès à de telles ressources, que les gens deviennent plus inventifs. Les gouvernements ne peuvent seuls, construire l'écosystème. Le secteur privé doit être impliqué dès le début.

L'écosystème entrepreneurial



Une étude québécoise réalisée par Pierre-André Julien (1985) relève trois conditions « nécessaires et suffisantes » pour qu'une région puisse se développer. Ces trois conditions sont :

- l'existence d'un marché minimal,
- un potentiel d'entrepreneurship qui peut s'exprimer,
- et diverses ressources, physiques et humaines, complémentaires aux entreprises.

Par ressources physiques, on entend les terrains et les bâtisses industrielles ou à bureau à faibles coûts. Pour leur part, les ressources humaines comprennent la main-d'œuvre spécialisée, les services légaux, les services comptables, les services de marketing, dont ont besoin les entrepreneurs.

4- Quantifier les objectifs et déterminer une date butoir

Les leaders locaux doivent établir de manière concertée, en fonction du diagnostic de l'écosystème et des priorités, un ensemble d'objectifs quantifiables et mesurables qui amèneront l'entrepreneuriat jusqu'à son point d'infexion. À partir de ce point, le phénomène entrepreneurial s'accélère par lui-même, s'autoalimente.



Ceux qui connaissent le succès et amènent la richesse s'impliquent dans la communauté entrepreneuriale et entraînent les autres parties prenantes (anges, spécialistes, consultants, fournisseurs, clients, etc.) de l'écosystème. L'entrepreneuriat est avant tout un phénomène de proximité. L'exposition répétée à des modèles de rôle a un effet d'entraînement sur le désir de se lancer en affaire (Higgins 1987). De plus, les entrepreneurs aiment les autres entrepreneurs. Ils aiment aussi entreprendre. Ils investissent dans d'autres entreprises, créent des fonds d'investissement, deviennent des mentors ou des conseillers, donnent des entrevues, des conférences, des membres de conseils d'administration. Leur implication incite de plus en plus d'entrepreneurs à faire de même.

La [cellule de mentorat](#) de la Chambre de commerce de Gatineau (CCG) en est le parfait exemple de cette dynamique. Gagnante en 2011, du prix Mentoras pour tout le Québec, cette cellule a

connu des débuts très modestes, avec à peine, une quinzaine de dyades par année (relation mentor-mentoré). L'organisme de développement Développement économique- CLD Gatineau (DE-CLDG) fournissait au début environ 90 % des mentorés. La CCG et DE-CLDG ont alors convenu de réunir toutes les conditions afin que cette cellule puisse rayonner dans la communauté, notamment en soulignant les réussites lors des événements la Chambre, et en demandant l'implication de tous les membres pour trouver des mentors et des mentorés. Les entrepreneurs-mentors ont commencé à porter le message auprès des autres entrepreneurs, et rapidement le nombre de dyades a atteint 60. Il est maintenant de 80 et continue sans cesse de progresser.

Voici quelques indicateurs clés de performance qu'une communauté entrepreneuriale peut adopter :

- ✿ Le taux de survie et la durée de vie moyenne d'une entreprise
- ✿ Le pourcentage de propriétaires en opération depuis plus de 5 ans
- ✿ La proportion de la population étant actuellement propriétaires d'une entreprise
- ✿ La proportion de la population ayant déjà créé ou repris une entreprise
- ✿ La proportion de la population actuellement en processus de création ou de reprise d'une entreprise
- ✿ Les freins à la création d'entreprises
- ✿ Le temps nécessaire à la création d'une entreprise
- ✿ La proportion de la population ayant l'intention de créer une entreprise et l'horizon de création
- ✿ La proportion des entrepreneurs qui créent des entreprises à répétition
- ✿ La perception de la population à l'égard de la richesse, du succès, de la carrière d'entrepreneurs, du rôle des entrepreneurs
- ✿ Le niveau d'ambition des entrepreneurs, leurs perspectives de croissance
- ✿ Les facteurs pouvant accélérer la réussite en affaires
- ✿ Les causes de fermeture d'entreprises

Source : Fondation de l'entrepreneurship du Québec

Et combien d'entreprises faut-il créer pour atteindre le point de bascule? Selon Daniel Isenberg, dans les communautés relativement denses et populeuses, il faut un démarrage d'une entreprise à fort potentiel, chaque année, pour chaque 50 000 à 150 000 habitants. Mais attention, il n'y a pas de règles absolues.

Une entreprise à fort potentiel est orientée vers l'exportation et l'innovation et capable de générer au moins 1, 5 millions en vente et 10 emplois en moins de trois ans. L'innovation n'est pas seulement technologique. Elle doit être vue dans un sens large.

Si les PME représentent 97 % du tissu industriel, peu d'entre elles réussissent à exporter. Leurs principaux enjeux de croissance sont : la relève, la capacité à innover et la disponibilité de la main-d'oeuvre. La sécurité des systèmes informatiques, les exigences des clients majeurs et les gains de productivité sont aussi soulignés comme enjeux; leur importance dépend de chaque profil. En ce sens, le groupe SECORⁱⁱ a développé un modèle qui permet de déterminer cinq profils d'innovation. L'outil de Benchmarking qui en découle peut permettre aux accompagnateurs de mieux cerner les entreprises qui démontrent les meilleures pratiques en matière d'innovation et d'exportation.

On se rappelle que 70 % des nouveaux emplois, provenant avant tout des PME en croissance et encore plus des gazelles (à forte croissance : ±20 %/an)

Pourcentage de PME pour qui la mondialisation n'a pas d'impact	25%
Pourcentage de PME qui agissent avant tout localement	30 %
Pourcentage de PME qui agissent localement, mais qui obtiennent leurs ressources à l'international	10 %
Pourcentage de PME qui exportent un peu	15 %
Pourcentage de PME qui sont partenaires d'entreprises qui oeuvrent sur les marchés internationaux	15 %
Pourcentage de PME qui oeuvrent sur les marchés internationaux	5 %

Source : INRPME

L'impact des entreprises à fort potentiel dans une collectivité par rapport au développement d'alternatives à petite échelle, comme par exemple, le travail autonome, n'ont pas le même impact. 500 micro-entreprises créeront 500 emplois, tandis qu'une seule entreprise de classe mondiale peut générer 500 emplois. Mais, plusieurs experts s'entendent pour dire que des deux, une entreprise de classe mondiale crée le plus de richesse, et a plus d'impact sur la communauté en matière de modèle entrepreneurial.

À mesure que ces entreprises à fort potentiel croient, quelque chose d'encore plus structurant peut arriver, une d'entre elles se détache du lot et devient le prochain Cirque du Soleil ou le prochain Bombardier, une entreprise qui dépasse le milliard en chiffre de ventes. Dès lors, la région tout entière est irrémédiablement associée au succès de cette entreprise bien particulière.

Aux États-Unis, il ne faudrait que 30 à 60 nouvelles entreprises innovantes de 1 milliard de dollars chacune pour faire hausser le PIB de 1%ⁱⁱⁱ. Si la croissance des États-Unis n'avait été que de 1% supérieure chaque année depuis un siècle, l'économie américaine serait aujourd'hui trois

fois plus importante qu'elle ne l'est actuellement, le niveau de pauvreté serait dramatiquement plus faible, et la famille moyenne toucherait des revenus de 135 000 \$ au lieu de 45 000 \$.

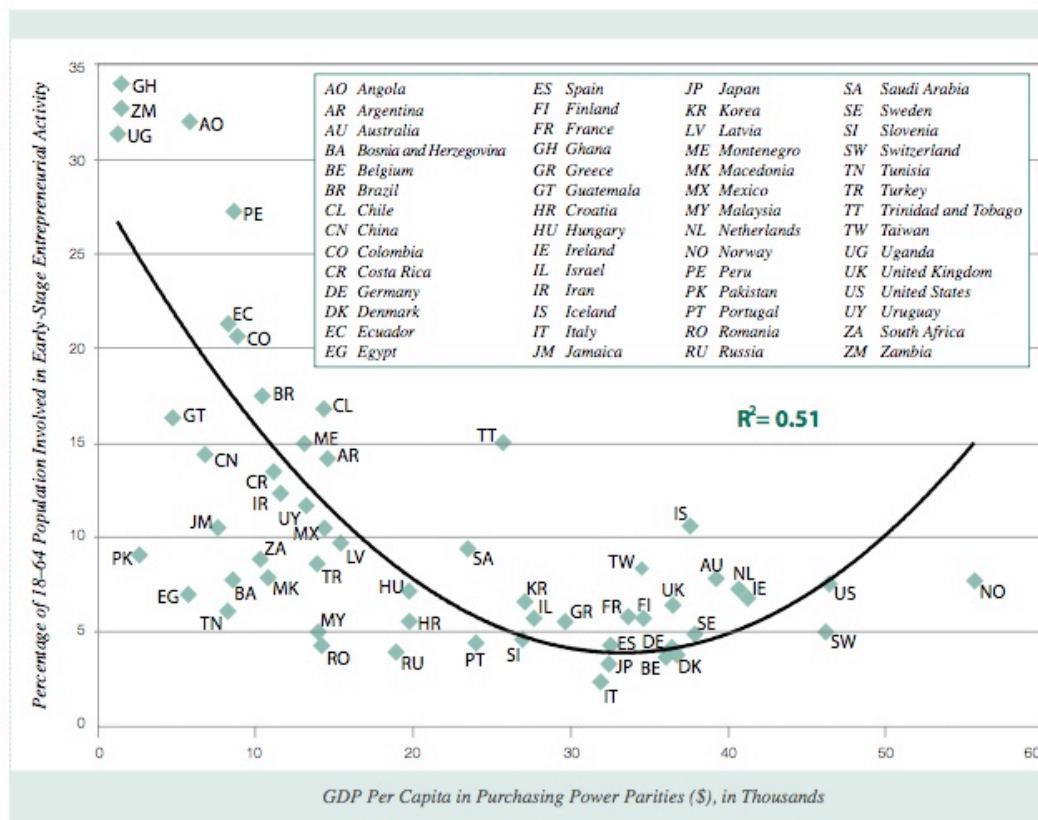
Toute proportion gardée, il ne faudrait au Québec qu'une à deux entreprises innovantes pour atteindre le même résultat. Or, le dernier grand succès entrepreneurial que le Québec a connu est le Cirque du Soleil, il y a plus de 25 ans.

Selon John Hope Bryant, fondateur d'Operation Hope aux États-Unis, si on augmentait que de 1% le PIB en Afrique grâce à l'entrepreneuriat, les retombées seraient trois fois plus élevées que toute l'aide au développement pour tout le continent.

En général, les pays avec un marché du travail dynamique et diversifié ou des filets de sécurité sociale plus efficaces démontrent un ratio d'entrepreneurs motivés par l'opportunité par rapport à la nécessité plus favorable (Miniti, Allen et Langowitz, 2005, p. 15).

Il y a une relation directe entre le taux de démarrage d'entreprises et la richesse collective. À mesure que la richesse s'accroît, l'entrepreneuriat par nécessité décroît et l'entrepreneuriat par opportunité s'accroît. Les entrepreneurs qui délaisSENT la profession se lancent alors sur le marché favorable de l'emploi, jusqu'à ce que la courbe atteigne son point critique. Les entrepreneurs par opportunité se faisant de plus en plus nombreux, parce que la société regorge d'opportunités et par un effet d'entraînement, pousse du même coup le taux d'activité entrepreneurial vers le haut.

Figure 5 : Total Early-Stage Entrepreneurial Activity Rates and Per Capita GDP 2010⁴



⁴ Bolivia and Vanuatu are not showed in this figure, because their TEA rates are outsiders

Source: GEM Adult Population Survey (APS) and IMF World Economic Outlook Database

« Dans les années 1980 et 1990, on avait pour opinion générale que le Québec était le royaume de la PME, qu'il s'y créait beaucoup d'entreprises. Mais depuis que le GEM compile les données à cet égard, on constate que ce n'est pas le cas. En fait, l'entrepreneuriat au Québec est très volatile. Une année, il y a beaucoup de création d'entreprises, la suivante il y en a très peu. Au Québec, contrairement à ce qui se passe ailleurs au Canada, c'est le marché de l'emploi qui détermine la tendance. Quand le chômage est élevé, que l'emploi est rare, les Québécois créent des entreprises. Mais quand il y a une forte création d'emplois, comme ce fut le cas en 2000, l'entrepreneuriat chute.

On constate donc que les Québécois, contrairement aux Canadiens anglais, aux Américains et à une majorité d'Occidentaux, créent des entreprises par nécessité économique. Ils n'ont pas d'emplois, ou ceux offerts ne correspondent pas du tout à leurs attentes, alors ils créent une entreprise. Ailleurs, on crée une entreprise par désir d'autonomie, parce qu'il y a une occasion à saisir, parce qu'on veut répondre à un besoin du marché, etc. » Nathaly Riverin ancienne chercheuse à la chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier de HEC Montréal et directrice du GEM pour le Canada.

Afin de créer une révolution entrepreneuriale dans la communauté, il faut tout d'abord repérer les entrepreneurs qui créent par opportunité et plus particulièrement, les entreprises à fort potentiel. La première chose à faire pour les trouver c'est de demander aux entrepreneurs quelles sont leurs ambitions. Si la manquent d'ambition ou encore s'ils se lancent en affaires pour pouvoir éventuellement la revendre et se retirer, la communauté ne devrait pas s'impliquer.

5- Faire du développement de l'entrepreneuriat une priorité ultime pour tous les acteurs

Parce que dans la vie, rien n'est gratuit, si vous désirez vraiment créer une communauté plus entrepreneuriale, l'argent demeure le nerf de la guerre. Dans les priorités d'une nation, il devrait arriver juste derrière la santé et l'éducation. L'entrepreneuriat peut aider le milieu de la santé, tout comme l'éducation. Une ville, une région ou même un pays devrait être disposé d'investir de $\frac{1}{4}$ à $\frac{1}{2}$ % de son budget annuel, pour créer cette révolution.

Changer le comportement des intervenants – Prioriser les opportunités de développement

Un bon nombre d'entrepreneurs croient que certains organismes qui les éteints au lieu de les allumer. Ils se comportent comme des fonctionnaires qui veulent sauver leur emploi. De vrais éteignoirs ! Des organismes se livrent même des guerres de clocher. Et plusieurs entrepreneurs se disent exaspérés par la paperasse qui varie d'un organisme à l'autre. Certains doivent soumettre quatre plans d'affaires différents pour répondre aux exigences de chacun. D'autres se plaignent que leurs projets d'entreprise sont évalués avec des ratios financiers d'un autre siècle ou de les laisser tomber ceux qui survivent dans la période critique de 2 à 5 ans.

Les solutions? Une meilleure formation des conseillers, tant au niveau des organismes de soutien que des fonctionnaires, la création de passerelles plus efficaces entre les organismes qui permettent un meilleur référencement et un cheminement optimal de la clientèle, et enfin, revoir de fond en comble, la façon de susciter et de développer l'entrepreneuriat. Plutôt que d'analyser un projet de fonds en comble pour découvrir la faille, les intervenants devraient plutôt apprendre à reconnaître les entreprises à fort potentiel et travailler main dans la main avec les autres organismes pour que cela fonctionne.

Le leadership des élus locaux doit être en faveur de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs, et orienté afin d'éliminer entre autres les irritants et les barrières. Ce leadership être de pair avec les trois acteurs suivants, les médias qui soutiennent la cause de l'entrepreneuriat et valorisent les succès des entrepreneurs, l'école pour promouvoir les attitudes et les valeurs, et transmettre les connaissances de base en finance, notamment au niveau de la gestion de l'argent, dès la fin du secondaire, et l'implication dès le début des entrepreneurs pour témoigner de leur vécu et soutenir par divers moyens, dont la commandite, certaines activités qui visent à stimuler la culture entrepreneuriale.

Progressivement, les succès obtenus par la communauté renforceront ses moyens et produiront de l'« empowerment ».

6- Assurer un leadership dans la localité et créer une équipe d'intervention

Ce ne sont pas les efforts, les argents et les organismes qu'il manque pour soutenir les entrepreneurs. Au Québec, on compte 1007 groupes et organismes sans but lucratif voués aux entrepreneurs. La situation est similaire dans tous les pays (surtout francophones). Par exemple, sur l'Île-de-France, il y a plus de 400 organismes d'aide.

Mais, aucune n'a le mandat, la perspective et la compétence, pour exécuter le plan qui mènera à la révolution entrepreneuriale sur le territoire. C'est pourquoi il importe d'inventer une nouvelle organisation (si les ressources de l'écosystème sont insuffisantes) ou de mandater (et non démanteler) une organisation existante qui prendra en charge cette tâche.

Les leaders de la communauté doivent créer une toute nouvelle équipe de choc qui fera vivre cet écosystème. Cette équipe qui devra être embauchée et formée pour ce travail doit être construite pour être dissoute dès que le travail est terminé. De plus, elle devrait être sous la responsabilité par des leaders représentant l'ensemble des intérêts de la communauté dans ce projet très spécial.

Cette équipe très spéciale doit être gérée par des experts, mesurée par des résultats et dissoute après leur travail, disons après une date butoir de cinq ans. Donc, la communauté doit avoir réalisé le plan d'action avant cette date. Cette équipe de l'écosystème est petite, catalytique, collaborative et orientée vers l'action.

7- Enfin, faire preuve d'entrepreneuriat, en passant à l'action, en expérimentant, avant de déployer une stratégie.

Lorsque l'incertitude est élevée, les entrepreneurs expérimentent à petite échelle les projets avant de les lancer de façon plus globale. La plupart des régions connaissent déjà les défis présents dans leur écosystème. Il faut donc lancer des programmes pilotes afin d'apprendre d'eux, avant de les lancer à plus grande échelle.

Les entrepreneurs talentueux sont de brillants improvisateurs qui démarrent avec une idée très sommaire, quelques fois sans idée, en partant de leurs moyens qu'ils ont à leur disposition, et en tirant parti des surprises qu'ils découvriront en cours de route. Ils n'ont pas de but précis au départ, mais les développent en cours de route. Ils ne font pas d'études de marché, mais expérimentent en faisant des essais et en prenant le moins de risque possible. Ils ne font pas

d'analyse de la concurrence, mais créent plutôt des partenariats. Saras Sarasvathy, de la Darden School of Business de l'Université de Virginie, appelle ce mode de pensée, l'[effectuation](#).

Les leaders de la communauté peuvent aussi faire preuve de pensée effectuelle dans leurs actions, en partant des moyens de leur communauté, en investissant dans des initiatives qui renforceront leur écosystème, non pas en saupoudrant leurs interventions, mais en investissant dans ce qui aura le plus d'impact, selon le principe de la perte acceptable et non pas en multipliant les programmes et les critères. Et enfin, en créant des partenariats, tant localement qu'avec des organismes nationaux ou internationaux.

1993, le gouvernement d'Israël a créé Yozma, un fonds d'investissement de 100 millions de dollars afin de supporter l'innovation. Ce fonds a donné naissance à 10 autres fonds dans lesquels la Yozma était partenaire avec des investisseurs étrangers privés. Ces partenaires du secteur privé pouvaient racheter avec de bonnes conditions, la part de la Yozma. Huit fonds se sont prévalués de cette option et ont remboursé le Gouvernement, la balance des actifs a été liquidée lors d'un encan. En plus d'avoir démontré que ces fonds pouvaient devenir autonomes, l'action du gouvernement a permis de prouver la rentabilité de tels capitaux de risque.

Comment implanter une telle stratégie?

1. Lancer l'initiative par un atelier réunissant des parties prenantes (50 à 70 leaders et spécialistes) de l'écosystème. L'activité vise à reprendre chacun des six éléments de l'écosystème et de faire six groupes de travail. Les groupes sont séparés selon l'intérêt et les compétences des participants, par exemple, ceux qui ont des contacts dans l'appareil gouvernemental ou encore ceux qui investissent en entreprise.
2. Créer une nouvelle structure pour accueillir l'équipe de choc, modifier une structure existante, ou lui donner un autre mandat. Établir un mécanisme de gouvernance et financer l'initiative. Attention pour ne pas tomber dans le piège du démantèlement.
3. Recruter une équipe de choc, capable de former, de mobiliser et de superviser la révolution entrepreneuriale.
4. Travailler en fonction d'objectifs, d'indicateurs clés de performance précis et d'une reddition de compte claire et transparente.
5. Créer des programmes qui ont un impact dans les six domaines de l'écosystème, en partenariat avec les acteurs locaux, coordonner l'offre de service et les programmes existants avec synergie.
6. Créer de nouvelles entreprises à fort potentiel

La communauté doit souligner et célébrer les succès entrepreneuriaux, mais aussi ses bons coups. Les médias jouent d'ailleurs un rôle important tant pour reconnaître ces succès, mais aussi pour changer les attitudes. En France, une radio propose aux nouveaux entrepreneurs de faire connaître leur entreprise, tandis qu'à Puerto Rico, le journal *El Nuevo Dia*, propose un article par semaine sur les démarques à succès d'entreprises.

7. Étendre les succès des initiatives et des interventions dans l'ensemble de l'écosystème

Donner le goût à d'autres de s'investir, de reprendre le flambeau et de redonner à la communauté pour continuer le travail. Il est impossible de tout faire en même temps. La communauté doit convier ses leaders à des forums pour discuter des défis et de l'évolution de la stratégie. Ces événements doivent miser sur l'action, l'engagement et la contribution de chacun au succès de l'écosystème.

8. Démanteler l'équipe ou la réorienter après avoir accompli son mandat

Lorsqu'on fait trop souvent les mêmes actions, qu'on évolue depuis longtemps dans un même domaine d'activité, on fait partie de l'*establishment*. On devient en quelque sorte un expert en la matière. Une communauté entrepreneuriale doit apprendre à se renouveler et à remodeler son écosystème.

Avez-vous un écosystème dynamique? Faites le test pour le savoir

ⁱ The Power of Many, G20 YES – McKinsey & Company

ⁱⁱ Enquête PME: INNOVATION/EXPORTATION - Pratiques gagnantes pour des PME performantes, 2011

ⁱⁱⁱ Robert E. Litan, Rules of Growth, Ewing Marion Kauffman Foundation, 2011