

LOUIS JACQUES FILION

Entreprendre et savoir s'entourer

Les histoires fascinantes
de bâtisseurs québécois
qui ont voulu changer le monde



Connaître, ce n'est point démontrer ni expliquer. C'est accéder à la vision. Mais, pour voir, il convient d'abord de participer.

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, *Pilote de Guerre*, 1942

PRÉFACE

Pour une image renouvelée de l'entrepreneuriat

Les images que la société peut avoir de l'entrepreneuriat conditionnent largement un grand nombre d'actions dans le domaine. En effet, en fonction des images véhiculées par les parties prenantes (clients, fournisseurs, financiers, politiques, formateurs, collaborateurs, accompagnateurs, etc.), leurs liens avec l'entrepreneur et leurs actions à son égard diffèrent. Nous le voyons, par exemple, dans les modes de financement de l'entrepreneuriat où trop souvent les investisseurs se focalisent sur le résultat (la création d'entreprise) et négligent malheureusement tout le processus entrepreneurial (le coût lié à la démarche entrepreneuriale). Un autre exemple pourrait être évoqué, celui des formations en entrepreneuriat qui se sont largement concentrées sur le plan d'affaires ou sur l'entrepreneur, oubliant encore une fois le processus entrepreneurial. Inversement, l'image que l'entrepreneur a de lui-même et projette dans la société devient aussi un déterminant de ses propres actions. Nous pouvons prendre ici comme exemple la nécessité d'avoir une image positive de soi pour susciter de la confiance et continuer dans son projet. Bref, les deux aspects, l'image que la société se fait de l'entrepreneur et l'image de la société que l'entrepreneur entretient, sont en fin de compte intimement liés et représentent l'avert et l'envers d'une même médaille. Cela sans perdre de vue que ces images-là évoluent dans le temps et dans l'espace.

À la lumière de ces différentes représentations de l'entrepreneuriat et, par conséquent, de l'entrepreneur, force est de constater que certaines sont plus tenaces que d'autres dans l'imaginaire collectif. C'est ce travail de relecture que nous invite à mener Louis Jacques Filion dans son ouvrage *Entreprendre et savoir s'entourer*. Bien au-delà de ce livre, notre collègue a toujours eu pour angle de réflexion la diversité de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur. Ce travail incessant permet à

notre communauté de chercheurs, d'entrepreneurs, d'étudiants, de porteurs de projets, d'accompagnateurs, de s'interroger sur les différentes formes d'entrepreneuriat et d'entrepreneur. Mieux, de ne pas considérer comme une vérité ce qu'on dit sur ces sujets, et de le questionner constamment en fonction de la période et de l'endroit où nous nous situons. À travers cet ouvrage, Louis Jacques Filion propose, encore une fois, de faire évoluer notre regard sur l'entrepreneuriat.

Dans cette préface, je souhaiterais revenir sur trois dimensions à l'égard desquelles l'auteur nous propose de changer notre regard afin de nous affranchir de l'homogénéité des cas entrepreneuriaux et de l'image de l'entrepreneur comme héros solitaire, et enfin, plus globalement, de nous libérer d'une pensée dominante et réductrice.

L'ouvrage réalisé par Louis Jacques Filion est une invitation à privilégier l'hétérogénéité plutôt que l'homogénéité des cas. Il nous rappelle notamment dans son introduction que la connaissance scientifique peut se construire autour d'un ou de plusieurs cas. Chaque cas apporte des connaissances additionnelles, lesquelles peuvent interroger le chercheur comme le praticien. C'est une invitation à discuter les *dissensus* plutôt qu'à se limiter à trouver des consensus. L'auteur nous incite à sortir de notre zone de confort intellectuel, qui nous porte à classer les différents cas étudiés dans le cadre d'une typologie. N'oublions pas que telle une moyenne, une typologie cherche avant tout à exprimer une valeur consensuelle, en mettant de côté les caractéristiques distinctives. C'est une grille de lecture intéressante et qui a pu faire progresser la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat; mais aujourd'hui cette grille de lecture est devenue trop limitative pour exprimer la richesse des données que plus de 30 ans de recherche ont mises en évidence, à l'instar de l'évolution constante de l'entrepreneuriat dans l'espace et le temps. Reprenons à notre compte ce principe systémique appelé «Loi de la variété requise» d'Ashby, selon lequel ce dernier considère important de connaître les différents états d'un système au lieu d'essayer de le réduire à quelques données. Du coup, notre intérêt porte sur la connaissance de la variété, comme nous le propose à juste titre Louis Jacques Filion à travers ces différents cas.

L'image la plus forte, car souvent la plus répandue, est celle qui confère à l'entrepreneur un statut de héros pour l'économie et la société. Comme l'auteur le montre de manière fort pertinente, non seulement les entrepreneurs sont loin d'être des héros ou des superhéros, comme ceux des mythes et des fictions, mais cette image ne représenterait que 5 à 10% d'entre eux. Si, à bien des égards, ils constituent des moteurs pour nos économies et nos sociétés, ils sont surtout des êtres pugnaces dont le rôle en leur sein est indéniable. Ce qui nous est

rappelé dans cet ouvrage, c'est surtout que l'entrepreneur est vraiment très éloigné du héros solitaire. Bien au contraire, un entrepreneur n'est jamais seul. Il est important de le considérer dans son écosystème pour comprendre les interactions dans lesquelles il est impliqué. Là encore, en matière de recherche, l'enseignement est pertinent. Ne nous limitons pas à étudier uniquement l'entrepreneur ou ses parties prenantes comme des poissons dans un bocal, mais appréhendons aussi les interactions et leurs évolutions dans le temps. À travers cet ouvrage, un paramètre particulier est mis en évidence, alors qu'il est peu présent, voire absent, dans la littérature sur le domaine de l'entrepreneuriat : les rôles des seconds. Comme dans un film, le premier rôle crève souvent l'écran éclipsant en tout ou en partie le rôle pourtant si décisif d'une personne dans l'entourage de l'acteur principal. En effet, que seraient Don Quichotte sans Sancho Pancha ou encore Sherlock Holmes sans son fidèle docteur Watson ? Que serait Thésée sans Ariane ? Et Jason sans son Centaure ?

Terminons par l'invitation plus globale que nous propose notre collègue, à travers l'ensemble de son ouvrage, et je dirais plus généralement à travers l'ensemble de sa production scientifique et de son engagement, à changer notre paire de lunettes pour regarder différemment l'entrepreneuriat et l'entrepreneur, et à sortir d'une pensée dominante qui par certains aspects est sclérosante. Certes, changer de lunettes n'est pas simple. Nous sommes largement conditionnés par notre cadre de vie personnel lorsque nous interprétons les données recueillies. Dans ces conditions, changer de lunettes signifie notamment proposer des cadres épistémologiques et méthodiques différents pour aborder l'entrepreneuriat. La variété ne saurait se limiter aux formes d'entrepreneuriat et d'entrepreneurs, mais devrait aussi s'appliquer aux chercheurs dans le domaine. C'est à ce prix, comme nous le rappelle si justement Louis Jacques Filion, que nous pourrions acquérir des connaissances nouvelles, quoique limitées dans le temps. Ce travail n'est autre qu'un épistème interne concomitant au travail de recherche.

En conclusion, c'est un ouvrage sur des histoires qui nous permettent de comprendre le présent et d'envisager les défis de l'avenir.

Très bonne lecture !

CHRISTOPHE SCHMITT¹
 Professeur et titulaire de la Chaire Entreprendre
 Université de Lorraine

Les vrais entrepreneurs restent des « bibittes » bien spéciales. Même si on les reconnaît au fait qu'ils dirigent leur propre entreprise ou au fait qu'ils l'ont carrément créée, c'est davantage par leur manière d'être bien particulière qu'ils se distinguent. Ils dérangent. Ils aiment sortir des sentiers battus. Ils sont particulièrement convainçants. Et ils veulent faire les choses à LEUR manière. Là où le commun des mortels ne voit qu'un obstacle ou des problèmes, l'entrepreneur y voit une occasion. Et le meilleur moyen de le motiver reste encore de lui dire : « Ça ne marchera pas ! » Les entrepreneurs véritables restent donc des individus hors norme, soit bien souvent des individualistes délinçants, des leaders enthousiastes et des motivateurs hors pair.

– MICHEL HANDFIELD, SYNERGIAPME.COM

INTRODUCTION

Ce livre présente des exemples inspirants d'entrepreneurs, de facilitateurs et d'éléments de soutien qui nous permettent de comprendre diverses facettes des façons de penser et de faire ainsi que des écosystèmes des entrepreneurs. Chaque histoire est écrite de manière synthétique afin que le lecteur puisse comprendre rapidement l'essentiel de chacun des modèles entrepreneuriaux présentés.

Ces cas, choisis parmi un grand nombre que nous avons produits, permettront au lecteur de réaliser la diversité des cheminements qui conduisent à l'activité innovante, mais aussi les similitudes dans le modèle mental et la culture des entrepreneurs, dont les façons de penser, de faire et de s'entourer sont particulières. La lecture de leur histoire mettra en évidence la cohérence de leur choix d'activités, dans le but d'atteindre une ou plusieurs de leurs visions. La sélection de leurs collaborateurs, dont certains deviendront des facilitateurs, fera toute la différence pour l'atteinte des objectifs fixés.

L'introduction qui suit vise à initier les lecteurs aux activités principales des entrepreneurs. Les études de cas retenues sont décrites sommairement au début de chacune des trois parties de cet ouvrage où elles sont présentées; partie 1 : les entrepreneurs impulseurs; partie 2 : les facilitateurs internes; partie 3 : les divers rôles de facilitation et de soutien externes. La conclusion souligne que l'entrepreneuriat est autant un phénomène individuel que collectif. Elle met aussi en évidence l'intérêt toujours plus marqué des Québécois pour l'entrepreneuriat. Un épilogue, « Vers un Québec toujours plus entrepreneurial », apporte quelques réflexions sur l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec,

tandis qu'un encadré à la fin souligne l'importance de l'éducation en ce domaine.

Le monde de l'entrepreneur : des activités innovantes en effervescence continue

L'initiation au monde de l'entrepreneuriat peut être faite de très nombreuses façons. Ayant été moi-même un jeune entrepreneur, j'ai eu le plaisir, par la suite, d'en interviewer des centaines d'autres ayant bâti des entreprises de toutes dimensions, de toutes catégories et dans des dizaines de pays. J'ai toujours appris quelque chose de nouveau au sujet des façons d'être, de penser et de faire de chacun.

Les exemples présentés dans ce livre ont été retenus en fonction de plusieurs critères. Mais le principal a été leur contribution, unique en son genre, à chacun des secteurs dans lesquels ils ont œuvré, apportant des innovations, des façons nouvelles de faire ou d'aborder le marché qui ont eu un impact ou même ont transformé profondément le secteur.

Chaque étude de cas raconte l'essentiel de l'histoire de la personne interrogée. Nos étudiants aiment des cas courts, denses et synthétiques, qui s'en tiennent à l'essentiel de ce qu'a fait la personne concernée et qui montrent son cheminement, permettant ainsi de comprendre la logique du développement et de la progression de chacun.

Par cette analyse du cheminement de chaque entrepreneur, nous invitons le lecteur à être attentif aux interactions qui ont amené les entrepreneurs à s'intéresser au domaine dans lequel ils ont choisi de se lancer en affaires. Par la suite, il est intéressant de voir comment les entrepreneurs ont su s'entourer pour réaliser ce qu'ils ont accompli.

Au début, au moment de la création de la majorité des entreprises, les entrepreneurs vont souvent plus vite s'ils agissent seuls, car il y a une multitude d'étapes à franchir qu'il serait trop long de déléguer. La vitesse requise par l'action impose donc souvent un rythme qui les conditionne à travailler seuls. Plus de 90% des créateurs d'entreprise continueront à le faire et géreront une micro exploitation qui ne dépassera pas une dizaine d'employés, ou leur équivalent, à temps plein.

Si travailler seul permet de maintenir un rythme accéléré au début, le fait de construire une équipe, d'établir un contrat psychologique fort avec ses collaborateurs, puis de former certains d'entre eux afin qu'ils deviennent des facilitateurs permettra d'aller plus loin. Il faut une réflexion profonde pour bien articuler une vision qui deviendra le fil conducteur des actions entreprises. Cette vision devient aussi le référent qui sert de critère tant pour le choix des démarches à effectuer que des collaborateurs et des facilitateurs dont on va s'entourer.

Une lecture fine des études de cas présentées dans ce livre permet de constater que celles et ceux qui ont fait croître leur entreprise ont su à la fois concevoir des innovations payantes, mais surtout s'entourer de personnes complémentaires avec lesquelles ils ont pu créer une synergie. Ces personnes ont compris la complexité d'une activité à multiples acteurs tout en continuant à innover et à générer des marges toujours accrues.

C'est ce qui nous a amenés à présenter des études de cas de facilitation à la partie 2 de ce livre et de soutien externe à la partie 3. Le lecteur sera ainsi en mesure de mieux comprendre les éléments de complexité qui expliquent pourquoi certaines entreprises croissent et d'autres pas.

Les échanges avec les entrepreneurs : de véritables festins pour l'apprentissage

Pendant les 30 dernières années, dans le cadre de mes cours, des dizaines d'entrepreneurs sont venus présenter des témoignages de leur expérience. Il s'agit là d'une source d'inspiration exceptionnelle. La découverte de leur histoire, des moments cruciaux qu'ils ont vécus, de ce qu'ils pensent et de ce qu'ils ont graduellement appris au sujet de l'exercice de leur métier constitue chaque fois une occasion d'apprentissage d'une intensité indicible. La densité des échanges qui s'en suivent avec les étudiants est inspirante.

Les entrepreneurs ont souvent vécu des cycles de vie pas toujours faciles. Certains ont connu des faillites, d'autres, sans faire faillite, ont tout perdu ou vécu des périodes fort difficiles. Mais ils ont remis l'épaule à la roue, se sont relevés et ont recommencé. Un entrepreneur l'a très clairement exprimé : « Chaque matin, tu te lèves et tu recommences, un peu comme un soldat qui s'en va au combat, le moral haut même si tu as vécu des défaites la veille. »

Ce qui frappe dans l'attitude des entrepreneurs, c'est tant leur ténacité, leur résilience et leur enthousiasme que leur désir d'être maître de leur destinée : faire ce qu'ils veulent et le faire à leur façon. En somme, ce qui importe pour ces personnes innovantes qui veulent faire des choses nouvelles et les faire différemment, à leur façon, c'est de pouvoir utiliser au maximum leur liberté pour devenir ce qu'elles veulent devenir. Et c'est par l'action que se définit graduellement l'entrepreneur, comme c'est en écrivant que se définit un auteur ou en sculptant que se définit un sculpteur.

Pour un entrepreneur, un problème est généralement vu comme une situation opportune. Les entrepreneurs sont des gens authentiques qui aiment progresser. Ils ont un esprit positif et n'aiment pas la

répétition. Ils sont ambitieux et visent à dépasser continuellement les frontières de ce qui existe, même les frontières de ce qu'ils ont eux-mêmes créé.

Ce livre se veut une initiation à la fois agréable et conviviale à ce que sont, à ce que pensent et à ce que font des entrepreneurs. Pour commencer, j'aimerais partager quelques commentaires typiques émis par des entrepreneurs en réponse à des questions d'étudiants formulées dans mes cours. L'encadré ci-dessous présente une sélection de différents points de vue entrepreneuriaux.

Diverses perspectives entrepreneuriales

Laissons d'abord la parole aux entrepreneurs

Je suis une personne curieuse. J'aime explorer.

J'ai besoin de liberté.

J'ai besoin de contrôler ma destinée. J'ai laissé mon emploi à la haute direction d'une grande entreprise, car je ne contrôlais pas ce que je pouvais accomplir ni la façon de le faire et cela me donnait beaucoup d'anxiété.

Je suis une artiste de l'action. Mon défi, c'est celui de tous les entrepreneurs: rigueur et discipline. Je dois toujours m'efforcer de bien me préparer à mieux faire les choses.

Je me définis comme étant d'abord une personne créative.

Je vais devenir le «Cirque du Soleil» de mon secteur: le plus innovant, celui qui réinvente le domaine.

Je suis incapable de travailler pour un patron, pour une autre personne que moi-même. Je me sens diminué et restreint dans ce que j'aimerais faire.

Il m'a fallu cinq à huit ans pour vraiment trouver ce que je voulais faire et me décider à créer l'entreprise.

Je suis un ingénieur et j'ai un esprit très technique. Après la création de mon entreprise, j'ai appris à penser autrement.

J'ai dû changer mes relations avec ma conjointe. Elle exerce une profession. Elle avait toujours peur de mon côté «entreprenant», «audacieux», un peu «risqueux». Même aujourd'hui avec plus de 250 employés, je n'ose pas toujours lui parler des grosses décisions que je dois prendre. Cela la fait «capoter».

Vous n'êtes qu'aussi bon que votre équipe est compétente.

Je ne crois pas à la chance à l'état pur. La chance sourit à ceux qui font leurs devoirs et qui sont préparés.

J'adore ce que je fais. En réalité, je n'ai pas d'intérêt et je ne sais rien faire d'autre que de développer des produits et des marchés. Je délègue tout le reste.

Pour moi, «être entrepreneur», c'est le choix d'un certain style de vie.

J'ai exercé plusieurs métiers. Le métier d'entrepreneur est l'un des plus exigeants, mais aussi des plus gratifiants que j'ai faits (entrepreneur qui a construit une multinationale).

Ma conjointe est très impliquée. Nous discutons souvent. Elle me donne de bons conseils et me soutient. Les membres de ma famille aussi.

Mon père a été un bon entrepreneur. J'ai appris de lui l'importance de bien s'entourer, le respect des partenaires et savoir continuellement suggérer des défis à relever à mes collaborateurs. Il te faut un mentor en qui tu as confiance et un comité consultatif formé de gens ayant de bonnes compétences.

On est très orientés vers le développement d'innovations. Il ne faut jamais arrêter d'innover, d'aller de l'avant.

La planification est utile. Elle te permet de réfléchir à là où tu veux aller et à l'ensemble de ton exploitation. Mais les plans sont inutiles. On les suit rarement. Ça change trop rapidement, on s'ajuste plutôt que de les suivre. Ils sont déjà dépassés quand on les termine.

Quand j'entreprends quelque chose, j'y vais à fond.

L'exécution, c'est majeur. Il faut savoir être créatif et agile, comme un joueur de hockey qui s'ajuste constamment à ce qui se passe sur la patinoire.

Il faut se laisser aller à rêver et il faut croire en ses rêves.

Il faut développer sa capacité à gérer le changement, mais aussi son stress.

Il faut observer et savoir être à l'écoute, en particulier en ce qui a trait aux signaux dans le marché. Il faut se créer de bonnes antennes pour suivre ce qui se passe dans son environnement. Plus je reçois de bruit, plus je suis en mesure de percevoir des signaux.

Je veux réaliser quelque chose. Je veux laisser ma marque.

Il faut avoir la passion de ce qu'on fait et s'y adonner à fond. Mais il faut aussi cultiver une passion autre que celle de son entreprise. Il faut savoir se munir d'une hygiène mentale pour

continuer à être créatif décennie après décennie (entrepreneur qui a construit une multinationale).

J'ai un niveau de confiance élevé en moi pour gérer l'incertitude et l'ambiguïté. Mais je passe beaucoup de temps à essayer d'anticiper. Je réfléchis continuellement à des scénarios potentiels de ce qui peut arriver. J'ai appris à établir mes barèmes de ce qui est un risque acceptable pour moi.

Quelle est la vraie valeur de ta vie si tu ne donnes pas une valeur ajoutée importante à la société dans laquelle tu évolues?

Je suis très compétitif. Dans les sports, j'ai toujours joué très fort pour gagner. J'ai gagné des compétitions de triathlon. J'essaie de travailler intelligemment et je travaille fort pour être le meilleur.

J'étais très rêveur. Je le suis encore. Mais il faut apprendre à «oser» et à «foncer».

Je m'entoure de gens plus compétents que moi.

Trop de gens n'ont aucune idée et ne comprennent pas ce que fait un entrepreneur. On devrait enseigner l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système scolaire.

Je dois passer beaucoup plus de temps à négocier et à vendre que ce que j'avais anticipé.

Le problème de nombreux entrepreneurs, c'est qu'ils ne savent pas quand vendre leur entreprise, qu'ils ne se préparent pas bien pour la vendre. En fait, plusieurs ne veulent pas vendre, n'arrivent pas à se décider à le faire. Il faut savoir se préparer un plan de sortie en maximisant la valeur de l'entreprise par la qualité des clients.

Même si mon entreprise est grosse, j'ai encore le goût d'aller toujours plus loin.

J'ai beaucoup d'imagination, c'est le plus beau cadeau que le bon Dieu m'a donné.

Pendant mes premières années comme entrepreneur, je n'arrêtais pas de me remettre en question.

Chaque matin, lorsque je me lève, je me dis que je dois accomplir quelque chose de nouveau, de différent: inventer quelque chose qui n'existe pas.

Je n'arrive pas à me décider à mettre à pied du personnel, cela me fait pleurer. La pire chose que tu as à faire comme entrepreneur et dirigeant d'entreprise, c'est de mettre à pied, lors de réorganisations, des gens avec qui tu as travaillé pendant des années. Heureusement, la majorité d'entre eux décident d'eux-mêmes de partir, car ils ne trouvent plus leur place après ces réorganisations.

Pour moi, «être entrepreneur», c'est comme aller dans les montagnes russes, ça brasse tout le temps.

Chaque fois que je crée une entreprise, je suis sensible à la façon suivant laquelle je construis sa culture et son âme. J'essaie d'intégrer une culture de la fierté du produit. Il faut aussi établir ta crédibilité et la confiance; essayer que l'entreprise devienne aussi importante pour les autres qu'elle l'est pour toi.

Ce qui stimule l'innovation, c'est la reconnaissance de ceux qui imaginent ce qui pourrait être et travaillent à le réaliser.

L'énergie que tu investis dans ce que tu fais et dans la façon de le faire devient contagieuse, et engendre une norme où la barre est plus haute.

La conciliation travail-famille? C'est un sujet sur lequel les entrepreneurs devraient réfléchir davantage. Je n'ai pas encore la réponse!

J'aime les défis.

Si on n'éprouve pas de plaisir à faire ce qu'on fait, on perd sa motivation, sa soif d'apprendre et son goût pour innover. La passion, ça se cultive. La vision, ça se perfectionne et se précise.

J'aime me sentir utile.

Il faut savoir reconnaître les réussites et célébrer les victoires.

J'aime travailler à des projets qui me font «tripper».

Comme entrepreneur, il faut éviter de créer trop de complaisance autour de soi. Il faut souvent un peu de friction pour développer de nouvelles idées, pour continuer à innover, à avancer, à progresser.

Pour convaincre, il faut d'abord être convaincu. Tu ne peux pas demander aux autres d'être plus convaincus que toi de la valeur de tes produits.

Choisir de devenir entrepreneur, c'est choisir le bonheur, c'est choisir d'être heureux, parce que tu contrôles ce que tu veux devenir et ce que tu vas faire pour y parvenir.

Je suis autant préoccupé par le partage de la richesse que par la création de la richesse. Il faut que tout le monde gagne. Dans notre génération de jeunes, l'écologie, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement sont tous importants. Il faut arrêter de détruire la planète.

Il faut savoir définir des rôles clairs autour de soi. La pire erreur d'un entrepreneur, c'est d'être inflexible; je dirais aussi: d'être trop confiant.

Cela m'a été difficile d'apprendre à déléguer, d'accepter que les choses ne soient pas faites de façon aussi impeccable que le perfectionniste que je suis avait l'habitude de les faire.

Ne me demandez pas de passer par un chemin déjà tracé. Les vaches passent toujours par la même place. Si je suis le même chemin que les autres, je vais arriver au même résultat que les autres. Il faut savoir emprunter un autre chemin si on veut atteindre un résultat différent.

Le métier d'entrepreneur: un savoir-faire qui s'apprend

On retiendra la diversité de cette sélection de commentaires, lesquels portent sur un grand nombre de rôles qui ont trait tant au fait d'entreprendre que de diriger une entreprise. Il ressort clairement de cela que le fait d'être entrepreneur implique l'exercice d'un métier dont le cœur consiste à initier, à développer et à mettre en œuvre des choses nouvelles qui apportent une valeur ajoutée. C'est ce qu'on appelle *innover*.

L'entrepreneuriat, c'est le plus souvent un métier qui vient se superposer à un métier de base. Lorsque l'entreprise est lancée, c'est le métier de stratège et de dirigeant qui s'ajoute. Ce métier d'entrepreneur s'apprend le plus souvent au contact d'autres entrepreneurs ou en le pratiquant. « C'est en forgeant qu'on devient forgeron », « c'est en entreprenant qu'on devient entrepreneur. »

Ce métier d'entrepreneur s'apprend plus facilement si on sait s'entourer d'un mentor, d'un *coach* et, si possible, éventuellement d'un comité consultatif composé de quelques personnes d'expérience. Il implique l'intégration d'une culture qui génère une façon de penser tant positive que créative, à la fois intuitive et imaginative.

Quelques repères pour mieux comprendre la nature et les composantes de la pratique entrepreneuriale

Avec le temps, les nombreuses entrevues à des fins de recherche et le nombre croissant de contacts avec des dizaines d'entrepreneurs qui ont construit des entreprises de toutes dimensions dans une grande variété de secteurs, on comprend de mieux en mieux la pratique entrepreneuriale.

Cette pratique comporte des façons particulières de penser et de faire qui s'apprennent. Cet apprentissage commence par la connaissance de soi. La pratique entrepreneuriale est un domaine éminemment

subjectif où tout commence par la prise de conscience de ses particularités suivie par la force de caractère de les exprimer. Ce sont les valeurs et les champs d'intérêt d'une personne qui influencent éventuellement ses choix de s'engager dans un secteur d'activité, puis les motivations à apprendre sur le secteur concerné pour passer éventuellement à l'action afin d'y apporter quelque chose de nouveau.

Le métier d'entrepreneur implique la réflexion et l'apprentissage afin de passer à l'action. L'entrepreneur est curieux. Il est un explorateur toujours en train de fouiner et de prospecter dans le but de faire quelque chose de nouveau. Il aime bricoler. Il aime agir. Il apprend en faisant. Comme c'est le cas de tout métier et de toute profession, c'est en les pratiquant qu'on développe ses talents, ses expertises et ses compétences. Bien des entrepreneurs suivront un cheminement qui s'apparente à celui de l'inventeur et développeront une véritable passion pour ce qu'ils font.

Comme dans tous les métiers, certaines personnes présentent davantage d'aptitudes et de motivations que d'autres pour en apprendre les rudiments et en maîtriser la pratique. Ce livre se veut un ouvrage d'initiation à ce que sont des démarches entrepreneuriales choisies, lesquelles pourront stimuler l'intérêt à s'initier à ce métier, à l'apprendre et à l'exercer.

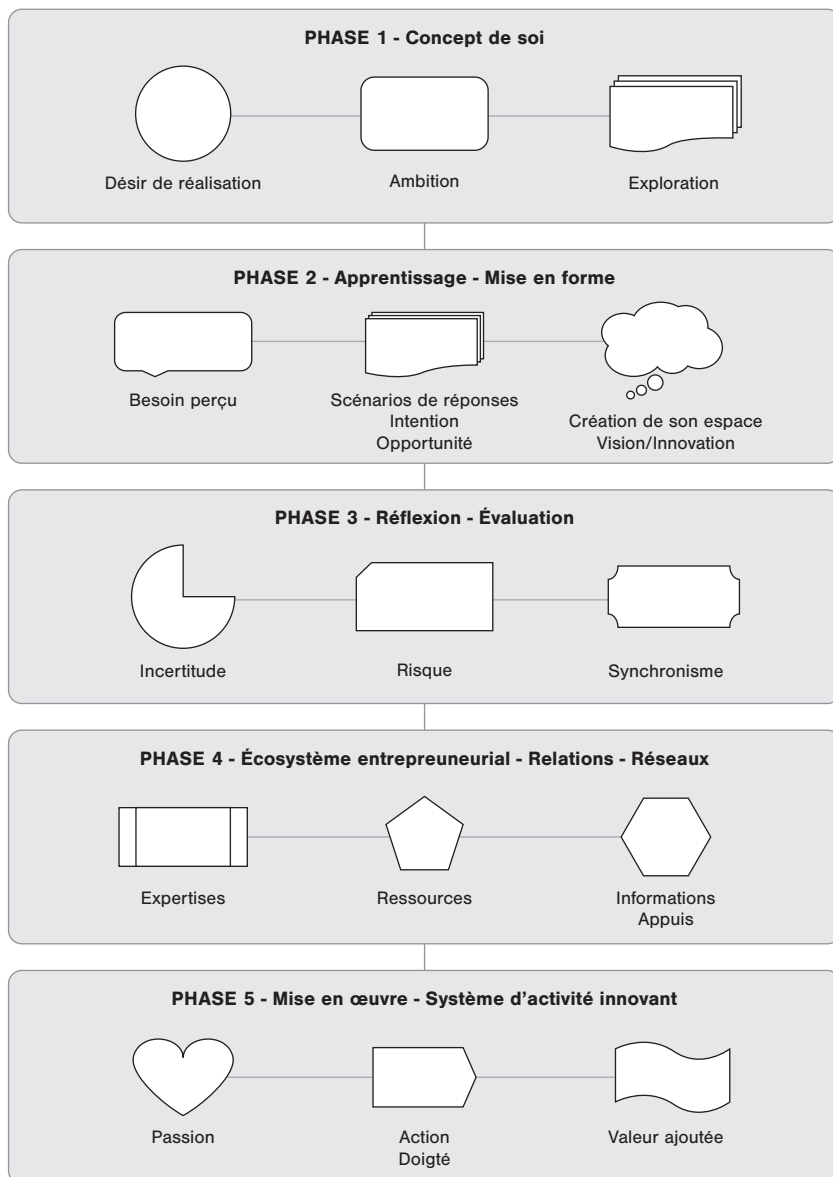
La figure à la p. 22 illustre les dimensions les plus courantes de ce qui constitue l'expression entrepreneuriale. Ce sont là les composantes de base de l'exercice du métier d'entrepreneur¹ les plus fréquemment évoquées. Le lecteur retrouvera plusieurs de ces composantes dans la trame de base sous-jacente à l'histoire des études de cas présentées dans ce livre.

Nous avons cru longtemps que la pratique entrepreneuriale était innée et destinée à quelques-uns, que c'était une expression rare réservée à des déviants ou à quelques personnes aux fortes personnalités qui n'avaient pas peur d'oser se lancer dans des projets audacieux souvent à contre-courant de ce qui existe.

Mais avec le temps et après l'étude attentive des modèles d'activité d'entrepreneurs dans plusieurs pays, nous avons compris que cela était accessible et exercé par un nombre toujours plus grand de personnes, des personnes qui ont confiance en elles, qui croient en elles-mêmes et osent passer à l'action.

Certains hésiteront longtemps avant de passer à l'action, tandis que d'autres brûleront d'envie de le faire. D'autres n'arriveront jamais à se décider à se lancer. Le choix du moment propice, le synchronisme pour passer à l'action n'est pas toujours évident. Il faut souvent plonger dans une eau qui sera plus froide que ce que nous avons anticipé.

Principales composantes de l'expression entrepreneuriale



L'environnement duquel est issu un entrepreneur, ses valeurs familiales, le milieu dans lequel il évolue et le contexte d'apprentissage auront beaucoup d'influence sur sa façon de se définir, de penser, de passer à l'action. Les appuis de ses proches pourront être utiles lors de la création de la circonstance favorable au projet innovant et de sa définition. Le plus souvent, une dynamique entrepreneuriale vibrante jaillit d'un milieu qui aura été propice à une telle expression.

Impulsion versus facilitation

Être entrepreneur, c'est avoir le cran d'exprimer ce que l'on est, sa subjectivité, ses différences. Au cours des années 1980, lorsque les chercheurs ont commencé à faire des études sur le sujet, la grande mode consistait à établir des grilles des divers types d'entrepreneurs, et à essayer de les classer et de les faire tous entrer dans l'un ou l'autre de ces types.

Avec les années, plus j'ai étudié et rencontré d'entrepreneurs, plus j'ai compris que chacun représente un modèle différent. Un modèle qui reflète ce qu'il est, un modèle qui, pour certains, ne cesse de se redéfinir en fonction des défis relevés et des activités réalisées. En somme, un modèle qui n'est pas toujours facile à classer, puisqu'il change selon les divers contextes et les cycles dans lesquels évoluent plusieurs entrepreneurs.

Nous remarquons néanmoins des dimensions structurelles dans les rôles joués par les entrepreneurs. La majorité d'entre eux créent une entreprise qui demeure petite. Toutefois, les impulseurs, ceux qui créent des entreprises qui connaissent de fortes croissances, constituent 5 % à 7 % des entrepreneurs, selon les cycles et les secteurs.

Ils sont très axés sur l'innovation liée à la conception et au développement de leurs produits et services. Ils apprennent à s'entourer rapidement de personnes créatives qui travaillent sur des innovations tant de produits que de processus de toute nature – marketing, finances, opérations, production, développement et autres – pour leur permettre de progresser. Ces personnes qui entourent les entrepreneurs jouent des rôles de complicité et de facilitation : ils comprennent la vision et utilisent tant leur expertise que leur créativité pour en faciliter la réalisation.

Celles et ceux qui connaissent de la croissance ont appris à mieux approfondir et à structurer leur vision. En conséquence, ils s'en servent comme critère pour décider, en particulier en ce qui a trait à l'utilisation de leur principale ressource qui est le temps, mais aussi pour mieux sélectionner les personnes dont ils vont s'entourer.

En somme, nous avons appris que l'entrepreneuriat est un phénomène autant individuel que collectif. Les entrepreneurs qui connaissent la croissance ont appris à constituer des équipes. La création d'entreprises par des équipes est en progression partout dans le monde, qu'il s'agisse de collaborateurs ou de partenaires. D'ailleurs, de nos jours, plus de 75 % des nouvelles entreprises en Amérique du Nord sont créées par des équipes. Le Québec ne fait pas exception.

Nous pouvons aussi observer de plus en plus d'équipes qui se forment autour d'un entrepreneur d'expérience et d'un jeune entrepreneur initiateur du projet. Par exemple, c'est souvent ce qui se produit lorsqu'un entrepreneur d'expérience accepte de financer des projets qui lui sont présentés par de jeunes entrepreneurs. On le voit dans un nombre toujours plus élevé de contextes, comme celui de l'émission *Les Dragons*².

Nous observons que l'entrepreneur leader enclenche un mouvement, qu'il crée d'abord un produit, ensuite une entreprise. Cet entrepreneur impulsEUR exprime une intuition axée vers la création de produits. Il crée un *système social innovant* à partir des ressources humaines recrutées dans son écosystème. Sa capacité de communiquer et d'entraîner son équipe dans son projet, ses façons de penser le projet et l'arrimage des talents pour le réaliser feront toute la différence. En plus de faire appel à des collaborateurs et à des facilitateurs internes, les entrepreneurs impulsEURS auront recours à des collaborateurs externes, à leur réseau, par exemple en ayant recours à un mentor, à un *coach* ou même en créant un comité consultatif.

La première partie de cet ouvrage présente divers modèles d'entrepreneurs impulsEURS qui ont créé un mouvement autour d'eux pour mettre sur pied leur entreprise. La deuxième partie montre des exemples de facilitateurs internes, alors que la troisième partie illustre des exemples d'appuis, de collaboration et même de facilitation externe. Chacune des trois parties du livre est précédée d'une brève introduction qui permet au lecteur de mieux se situer et de comprendre plus clairement ce qui est présenté dans les études de cas.

*Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,
c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.*

— SÈNÈQUE

PARTIE 1

L'entrepreneur impulseur

*Une intuition tournée vers l'innovation
de produits et de services*

Cette première partie présente l'évolution de huit entrepreneurs, leaders de l'innovation dans leurs secteurs respectifs. Cinq d'entre eux ont créé une entreprise, tandis que trois autres en ont repris une.

Les créateurs d'entreprises

D'abord animatrice vedette à la télévision, **Lise Watier** a commencé sa carrière entrepreneuriale dans les services en créant son Institut, puis a évolué vers la conception de cosmétiques. Elle est la seule femme qui a fondé une entreprise d'une telle envergure dans ce secteur au Canada. Son conjoint, Serge Rocheleau, est devenu son partenaire d'affaires et principal facilitateur, assumant la direction de l'entreprise, alors que Lise a préféré se concentrer sur le développement de produits. Après avoir vendu l'entreprise, le couple Watier-Rocheleau s'est engagé dans le domaine des spiritueux en lançant la **Vodka Quartz**, en partenariat avec un dirigeant expérimenté dans l'industrie du cidre.

Luc Maurice a créé une entreprise dans le domaine des services. Dès le début, il a mis en place une équipe de facilitateurs dans laquelle Marie Michèle Del Balso¹ a joué et continue de jouer un rôle majeur en ce qui a trait au développement. Le **Groupe Maurice** compte plus d'une vingtaine de résidences-complexes pour personnes âgées et emploie plus de 1500 personnes. Ce groupe est généralement considéré comme le leader de l'innovation dans son secteur au Québec. Luc Maurice juge qu'il ne crée pas des résidences pour personnes âgées, mais plutôt des «villages» où des résidents du troisième âge peuvent se reconstituer une vie sociale dans un milieu convivial.

Julie Sansregret a créé un centre de formation pour améliorer la relation entre l'humain et son chien. Son entreprise, **Guides canins**, offre une panoplie de cours de dressage et un service de pension pour les chiens. Elle travaille avec la complicité de son conjoint et facilitateur, Martin Hogue², lui-même entrepreneur et partenaire associé d'une firme d'ingénierie dans un domaine spécialisé de la construction. Julie est considérée comme l'une des entrepreneures les plus dynamiques

et innovantes au Québec dans le domaine émergent des formations canines, en particulier dans celui de l'agilité canine. Cette étude de cas et celle de Martin Hogue dans la partie qui suit présentent un modèle de plus en plus fréquent de couple en affaires, comme ce fut aussi le cas du couple Watier-Rocheleau.

Nicolas Duvernois a commencé sa carrière d'entrepreneur dans les services, en s'associant à trois partenaires pour créer un restaurant. Il a ensuite fait le saut dans le domaine des spiritueux, en créant *PUR Vodka*, puis *romeo's gin*. Il s'est associé à un partenaire pour gérer cette entreprise: une belle relation entrepreneur-facilitateur. Son histoire montre la ténacité peu commune d'une personne qui a lavé les planchers la nuit dans un hôpital pendant des années afin de pouvoir vivre son rêve d'entrepreneur. Ce cas illustre aussi un ensemble de soutiens familiaux remarquables. Nicolas est devenu une vedette médiatique en plus d'être très engagé dans la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes, en particulier par ses présences quasi quotidiennes dans des écoles. Il est l'initiateur du projet «**Adopte-inc.com**», qui offre du parrainage, du *coaching* et même un salaire annuel à des entrepreneurs naissants.

Nancy Neamtan, une animatrice sociale fortement engagée, est devenue, sans le savoir, une entrepreneure sociale qui a jeté les bases d'une activité exceptionnelle tant par son ampleur que par son originalité dans le domaine de l'**économie sociale**, ce qui lui a valu une renommée internationale.

Les repreneurs

Jean Coutu a d'abord travaillé en partenariat avec un cousin pendant des années avant d'acquérir une petite pharmacie dans l'est de Montréal. C'est à partir de cette toute petite entreprise qu'il a révolutionné son secteur. Il a développé, avec le temps et un partenaire facilitateur, une entreprise axée sur la vente à escompte d'une grande variété de produits et qui a connu une croissance exceptionnelle à partir d'un système de franchises. Son entreprise emploie plus de 20 000 personnes.

Repreneur en série, **Bernard Bélanger** a passé sa vie à acquérir des entreprises et à les développer. Actif dans de nombreux secteurs dans sa région du Bas-Saint-Laurent, c'est en intégrant plusieurs acquisitions du domaine de la tourbe de mousse de sphaigne qu'il a mis sur pied **Premier Tech**.

Son fils, **Jean Bélanger** lui a succédé et a fait de cette PME située à Rivière-du-Loup une entreprise multinationale devenue le leader mondial incontesté de la technologie dans son secteur. En fait, les Bélanger père et fils ont graduellement inventé un domaine dans la haute tech-

L'entrepreneuriat intéresse de plus en plus les Québécois. Afin de mieux faire comprendre ce qu'est un entrepreneur, ses façons de penser et de faire, afin aussi de susciter l'esprit entrepreneurial et le goût d'entreprendre, ce livre relate les parcours fascinants de quelques bâtisseurs dont certains sont parmi les plus célèbres au Québec.

**Jean Coutu • Lise Watier • Luc Maurice • Nicolas Duvernois
Bernard Bélanger • Jean Bélanger • Julie Sansregret
Nancy Neamtan • Marie Michèle Del Balso • Martin Hogue
Pierre Ducros • Jean-Yves Sarazin**

Le métier d'entrepreneur est en pleine mutation. On nous présente souvent les entrepreneurs, ces personnes innovantes, comme des héros qui travaillent en solitaire. Pourtant, comme ce livre le démontre, celui qui réussit à faire croître son entreprise est **un passionné qui a su bien s'entourer.** Il impulse un mouvement à une équipe à laquelle il confère une énergie créatrice qui vient multiplier de façon exponentielle sa capacité à créer et à innover. Les collaborateurs et les facilitateurs dont il s'entoure sont fortement motivés à se dépasser et contribuent à réaliser sa vision. Les modèles inspirants présentés dans ce livre montrent clairement que **la réussite entrepreneuriale est celle d'un leader créatif et imaginatif qui a su réunir autour de son projet les bonnes personnes. La mise en place d'un écosystème entrepreneurial** fait sur mesure permet à ces équipes de continuer à innover, à progresser, à conquérir des marchés, à aller toujours plus loin.



© Jean Martin

LOUIS JACQUES FILION, M.A., M.B.A., Ph. D., a été professeur honoraire et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal. Il a réalisé des centaines d'entrevues avec des entrepreneurs et a produit plus de deux cents études de cas. Il est maintenant retraité.

Ont contribué à cet ouvrage à titre de coauteurs: Claude Chapdelaine, Mircea-Gabriel Chirita, Émilie Fortin-Lefebvre, Joëlle Hafsi, Jean-François Lalonde, Rino Lévesque, Myriam Presti et Francine Richer.