RJCCQ

Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec

Aôut 2019

IMMIGRATION, RÉGIONALISATION ET ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL AU QUÉBEC

Étude menée par : **Mounia Benalil**

Consultante en recherche et développement de contenu - Entrepreneuriat de la diversité

Table des matières

Résumé exécutif

Introduction : Le débat sur l'immigration au Québec. Enjeux et état des lieux

I. Chapitre 1 : Territoire et immigration économique au Québec
1.1. Vitalité territoriale et immigration
1.2. La régionalisation de l'immigration
1.3. Marché du travail et immigration économique

II. Chapitre 2 : Écosystème entrepreneurial / Écosystème de l'accompagnement au Québec
2.1. Entrepreneuriat immigrant
2.2. Écosystème entrepreneurial et capital social chez les entrepreneurs immigrants
2.3. La modélisation des processus d'acquisition de la culture entrepreneuriale dans les régions du Québec : apport du programme *Entreprendre en région* du RJCCQ

III. Chapitre 3 : Enjeux de la lisibilité et de la performance de l'écosystème
3.1 Le maillage institutionnel entre les acteurs et la pérennisation des projets d'affaires
3.2. Le repreneuriat comme accélérateur du développement des affaires
3.3. Genrer le débat pour une meilleure performance de l'écosystème

IV. Chapitre 4 : Mesures, initiatives possibles et actions transformatrices sur l'écosystème

Conclusion : Dynamiques d'innovation et perspectives d'avenir face à la complexité de la condition migratoire

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La présente étude fait état des écosystèmes de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement au Québec et expose les enjeux et les déterminants de leur performance dans une perspective à la fois de développement territorial, de dynamisme économique et d'innovation. Dans son ensemble, l'étude documente la problématique du maillage institutionnel qui caractérise l'écosystème entrepreneurial actuel et revendique une meilleure participation de l'immigration au développement économique territorial. Dans le contexte du déclin démographique et de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée, l'immigration est envisagée comme une solution. L'organisation des territoires d'accueil, la refonte de politiques et de programmes de même que l'appréhension des nouveaux environnements d'innovation propres à la transformation technologique demeurent des pistes essentielles pour la formation d'un capital humain et une relève entrepreneuriale de qualité.

Principaux constats

Importance de la dynamique territoriale dans la performance de l'immigration.
L'analyse économique rattache étroitement le territoire à l'activité entrepreneuriale et au développement local, et met l'accent sur l'interrelation et l'hétérogénéité des acteurs qui créent la diversité de son écosystème. L'immigration est un activateur essentiel dans la production d'une *intelligence territoriale* apte à impulser le tissu économique local et régional. Une immigration arrimée aux besoins de main-d'œuvre des entreprises pourrait assurer une meilleure performance de l'économie ainsi qu'une employabilité plus forte des immigrants sur le marché du travail. La régionalisation de l'immigration est aussi posée comme un enjeu important de politique gouvernementale dans une perspective d'occupation dynamique du territoire. Si les régions du Québec présentent des disparités, tous les acteurs du développement régional doivent travailler à l'édification de *régions intelligentes* et adopter des mesures visant l'attraction et l'établissement durables des immigrants.

Persistance de certains paradoxes de l'immigration et virage entrepreneurial.
La contribution de l'immigration économique à la prospérité du Québec se situe à trois niveaux : l'intégration au marché de l'emploi, l'entrepreneuriat et l'investissement. L'apport des immigrants est tributaire de leur intégration au marché du travail. Or les constats sur le marché du travail renvoient à la persistance d'obstacles systémiques et d'autres socio-économiques et à une situation d'iniquité qui touche également la qualité de l'emploi occupé par les immigrants. Les immigrants optent pour l'entrepreneuriat et l'investissement comme des voies d'intégration professionnelle. Le virage entrepreneurial est une forme de résilience face à une intégration professionnelle inachevée. L'émergence des *économies immigrées* est attribuable à l'environnement fait d'opportunités et de contraintes à l'entrepreneuriat.

Enjeu du capital social chez les immigrants entrepreneurs.

Le capital social constitue le *potentiel de ressources de l'entrepreneur*. Il est l'indicateur à la mesure de la réponse et de l'adaptation de l'écosystème existant aux enjeux de l'entrepreneuriat immigrant. La profusion des programmes et des ressources existantes n'est pas garante de l'encastrement durable des immigrants dans l'écosystème d'affaires. Plusieurs immigrants continuent de rencontrer des difficultés au niveau de l'accessibilité à l'information, à l'accompagnement individuel et/ou organisationnel, et aux réseaux de financement en matière de démarrage d'entreprise, et ce malgré leur forte intention entrepreneuriale. La faiblesse du capital social chez l'immigrant entrepreneur nécessite une *modélisation innovante* des processus d'acquisition de la culture entrepreneuriale (semblables à celle du RJCCQ), d'une part, et une plus grande prise en charge de leurs *besoins différenciés* par l'écosystème, d'autre part. Ici, la compétitivité territoriale permet de mesurer le degré avec lequel un territoire régional réussit à générer les conditions d'un capital social nécessaire au développement entrepreneurial, à l'attraction et à la rétention des entrepreneurs. Le déploiement inégal de ce capital social dans les régions du Québec pourrait expliquer la problématique de l'encastrement des entrepreneurs de l'immigration en région et la nécessité pour les territoires de redéfinir leurs stratégies en fonction de l'offre existante (ou à faire émerger) au niveau du capital social.

Nécessité de développer des conditions-cadres susceptibles de garantir l'encastrement durable des entrepreneurs dans l'écosystème.

La mise en place de l'organisme national Entreprendre ici en 2018 est trop récente pour mesurer la réussite de l'applicabilité de la démarche du guichet unique comme solution à la problématique du maillage dans l'écosystème. L'enjeu du maillage concerne directement la performance des structures d'accompagnement de tout l'écosystème et sa lisibilité du point de vue des démacheurs. Ce sont les indicateurs de sa *maturité*. Cela dit, la concurrence (sous-jacente) entre les nombreuses structures existantes en matière d'accompagnement pointe à l'émergence possible d'une *industrie* qui risque de creuser davantage la problématique du maillage au lieu de miser sur une adéquation des pratiques d'accompagnement existantes et leur adaptation institutionnelle aux défis de la croissance et de la performance du marché.

Le repreneuriat comme dispositif puissant de performance de l'écosystème des affaires.

Plusieurs disparités régionales, attribuables aux différences démographiques et économiques, existent au niveau des transferts d'entreprises. Or bien que la reprise d'entreprise, comme nouveau cadre d'actualité dans le développement entrepreneurial, occupe les débats des politiciens et des praticiens terrain, sa modélisation reste à renforcer au Québec, surtout pour une sensibilisation auprès des personnes issues de l'immigration ayant de fortes intentions repreneuriales.

La performance de l'écosystème repose sur des conditions-cadres entrepreneuriales genrées.

L'enjeu de l'autonomisation économique des femmes est au cœur des politiques gouvernementales au Québec. Or La *perspective intersectionnelle* concerne des formes de discriminations croisées qui regroupent l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'handicap et l'expression du genre lesquels peuvent être source d'inégalité dans l'atteinte de l'objectif

paritaire en entrepreneuriat. Il est primordial d'interroger la capacité de l'écosystème à différencier les conditions-cadres de la culture entrepreneuriale susceptibles d'assurer la pleine participation des femmes à la performance économique du territoire. La *mobilisation différenciée du capital social* au sein de l'écosystème pourrait garantir une atteinte de la parité entrepreneuriale.

Nécessite de changer de paradigme dans la gestion de l'immigration.

L'édification de collectivités interculturellement fortes et inclusives va au-delà des approches économicistes et utilitaristes qui font de l'immigration un outil de redressement démographique et financier d'un territoir. Il est important de mesurer autrement acquisition citoyenneté économique d'un immigrant dans l'économie moderne.

Sur la base de ces nombreux constats, trois grandes mesures d'intervention ont été identifiées. On a retenu :

1. l'importance d'investir davantage dans la recherche et l'innovation (y compris l'innovation dite ouverte) pour une croissance et un accès aux marchés mondiaux ;

2. la nécessité d'améliorer l'intégration économique des immigrants et d'adopter des logiques d'action qui ont un potentiel fédérateur dans la consolidation de l'écosystème de la régionalisation et, finalement,

3. l'urgence de doter les entrepreneurs de nouveaux outils et compétences propres à la transformation entrepreneuriale du XXI siècle afin d'assurer une relève apte à maintenir la croissance économique du Québec. Notre souhait est que les constats avancés dans cette étude puissent alimenter de nouvelles discussions et servir de balises en vue de bâtir une future Stratégie gouvernementale spécifique de l'entrepreneuriat/ repreneuriat immigrant.

INTRODUCTION

Le débat sur l'immigration au Québec. Enjeux et état des lieux

De nos jours, plusieurs débats entourent les questions relatives à l'immigration dans les sociétés occidentales. L'intensification des flux migratoires internationaux appelle à une gouvernance dans l'organisation des territoires d'accueil et à une refonte de politiques et de programmes pour une gestion durable et assurée de l'intégration des personnes immigrantes et leur pleine participation à la croissance et au développement économique des sociétés d'accueil.

Cette étude tente de répondre à plusieurs questions en lien avec le débat sur l'immigration au Québec. Le **premier chapitre** établit le cadre général de l'étude en la situant dans le contexte du rapport entre dynamique/intelligence territoriale, développement entrepreneurial et immigration/régionalisation de l'immigration. Ce chapitre balise la réflexion sur l'apport de l'immigration économique au Québec en faisant ressortir les deux principaux enjeux de l'immigration, soit l'enjeu démographique et l'enjeu de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée. Si la dynamique actuelle du marché du travail renseigne sur plusieurs problématiques liées à une intégration insuffisante des personnes immigrantes, une performance de l'immigration dans l'économie du Québec demeure tributaire de l'efficacité de son écosystème entrepreneurial à la base de son dynamisme et innovation.

Le **deuxième et le troisième chapitre** dressent un portrait des écosystèmes de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement et exposent les enjeux de leur performance. Le deuxième chapitre, notamment, discute de la diversité des programmes d'appui à l'entrepreneuriat immigrant et interroge l'incapacité de l'écosystème à résoudre la problématique du capital socio-financier chez l'immigrant démarcheur. Le troisième chapitre avance d'autres indicateurs pour mesurer la performance de l'écosystème, soit celui du maillage institutionnel entre les acteurs de l'écosystème et celui de la parité entrepreneuriale. Ce chapitre introduit également l'apport du programme *Entreprendre en région* du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec comme activateur du développement territorial régional.

Le **quatrième chapitre** propose des initiatives et des actions transformatrices sur l'écosystème entrepreneurial et d'accompagnement dans une perspective qui rejoint étroitement les Stratégies gouvernementales en matière d'occupation et de vitalité territoriales et de participation de l'immigration à la croissance économique du Québec.

I. CHAPITRE 1 : TERRITOIRE ET IMMIGRATION ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC

1.1. Vitalité territoriale et immigration

La notion de territoire occupe aujourd'hui une place de choix dans l'appréhension des évolutions économiques. Aussi bien la littérature scientifique que professionnelle[1] s'accordent pour un repositionnement de la définition du territoire au-delà de la simple délimitation géographique. Le territoire, en tant que « lieu de rapports sociaux indissociable des notions d'appartenance et d'identité collective, est sur le plan économique un espace de construction et d'exploitation de ressources spécifiques par les acteurs locaux en interaction. Ce n'est par ailleurs plus sa spécialisation qui crée la dynamique du territoire, mais au contraire la diversité de son écosystème, la variété des acteurs et des compétences sur lesquels chacun peut s'appuyer[2] ». L'analyse économique rattache étroitement le territoire à l'activité entrepreneuriale et au développement local, et met l'accent sur l'interrelation et l'hétérogénéité des acteurs qui créent la diversité de son écosystème[3]. Au Québec, l'objectif du dynamisme territorial est particulièrement défendu dans la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires, *Les régions aux commandes* (2018-2022) laquelle forme avec la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, *Ensemble, nous sommes le Québec* (2016-2021) et la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre, *Le Québec à l'ère du plein-emploi* (2018-2023) le nouveau cadre économique de référence où se conjugue la préoccupation du développement territorial d'avec les enjeux de la participation de l'immigration à la prospérité du Québec. Au travers ses Stratégies, le gouvernement du Québec déploie ses actions dans une triple direction : 1. Vitalité territoriale, 2. Édification de collectivités inclusives et diverses et 3. Performance du marché du travail en faisant de l'immigration un activateur essentiel dans la production d'une « intelligence territoriale[4] » apte à impulser le tissu économique local et régional.

En effet, les enjeux de l'immigration se situent principalement au niveau démographique et économique[5]. Il a été démontré que la croissance de la population est une variable importante

---

[1] On consultera, à titre indicatif, les travaux de Zimmermann sur l'économie de la proximité (2008); les travaux de Bellemare et Klein sur la place du territoire dans l'analyse des sociétés et de l'innovation (2011) et les travaux de Tremblay et al (2015) sur les modalités de développement local et socioterritorial selon les concepts clés de districts, de grappes industrielles (ou clusters) et de milieux innovateurs.

[2] Asselineau et al (2014, p. 67).

[3] Les acteurs gouvernementaux tels que les ministères, les acteurs du secteur parapublic (les municipalités, les agglomérations, les organismes de développement local, économique et provincial, les conseils régionaux), les comités sectoriels de main-d'œuvre, les chambres de commerce et les organismes communautaires.

[4] Dans leur ouvrage *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*, Boutillier et al (2015), abordent les différentes façons dont le territoire agit sur les relations économiques. Philippart (2016) dans *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement* définit cette notion comme « une intention collective de porter des changements socio-économiques au sein d'un territoire, au regard des mutations qui le concernent » (p. 19). Selon Philippart, elle est centrée sur l'entrepreneuriat et travaille à le promouvoir dans une perspective écosystémique. Cette notion est interchangeable avec la notion d'intelligence régionale, toutes deux issus du concept d'intelligence économique dans son application au territoire d'après Ludovic (2008).

[5] Il y a également l'enjeu linguistique qui ne retiendra pas notre attention dans le cadre de cette étude. Notons, toutefois, que la connaissance du français est au cœur des politiques de l'immigration. Dans son *Bulletin statistique sur l'immigration permanente au Québec* (2017a, p.3), le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion avance que 46,7 % seulement des immigrants admis déclarent connaître le français à leur arrivée au Québec (soit moins de la moitié). Cette proportion s'élèverait à 53% pour la catégorie des travailleurs qualifiés (soit une baisse de 10% par rapport à 2015).

de la croissance de l'économie. Or selon les données longitudinales de Statistique Canada, le déclin démographique que connait le Québec actuellement et d'une manière plus accélérée que le reste du Canada, fera diminuer de 5 % la taille de la population active de 15 à 64 ans en âge de travailler d'ici 2038[6]. Le « nombre d'immigrants au Québec compte pour 14,5% de l'ensemble des immigrants au pays », selon l'Institut du Québec[7]. La sous-représentation du Québec devant l'Ontario (51,1%) et la Colombie-Britannique (17,1%)[8] fait en sorte que même si « la province attire près de 50 000 immigrants par année, son solde migratoire net est proche de 30 000 personnes, ce qui est insuffisant pour assurer le renouvellement de population[9] ». Ceci, sans parler du « solde migratoire interprovincial qui demeure négatif », selon les analyses de l'Institut de la Statistique et qui classent le Québec au 4e rang en matière de rétention des immigrants, après l'Ontario et la Colombie-Britannique[10]. Dans ce sens, l'immigration pourrait contribuer à contrer le déclin démographique du Québec et maintenir son bassin de population active sur le marché du travail. La Conférence Board du Canada[11] estime que le Québec devrait augmenter ses capacités d'accueil des immigrants à 43 000 personnes pour remédier à la dégradation de son solde migratoire et faire croître son PIB, tel qu'il est le cas dans le reste du Canada. D'après l'Institut économique de Monréal, « les principaux facteurs qui encouragent la croissance démographique, particulièrement le solde migratoire, sont la création d'emplois, les perspectives de croissance, la flexibilité du marché de l'emploi et les possibilités de développement personnel et professionnel [12]». Pour certains experts, l'effet de l'immigration est limité pour résoudre la problématique du changement démographique. En revanche, « une augmentation de l'âge de la retraite aurait beaucoup plus d'impact qu'un accroissement de l'immigration[13] ». Selon d'autres, ce serait « le maintien en poste de travailleurs expérimentés » qui serait la stratégie à privilégier pour « maintenir le cap prévu de croissance du PIB de la province [14]». Encore selon d'autres spécialistes, qui mesurent les effets de ce déclin sur les finances publiques et sur l'économie, « pour que l'impact faible, mais positif, de l'immigration sur la structure par âge se transpose en effet bénéfique sur les conséquences du vieillissement de la population, une très bonne intégration socioprofessionnelle des immigrants est une condition sine qua non[15] ».

Dans ce contexte, une des conséquences directes du vieillissement de la population est la pénurie de la main-d'œuvre qui représente le moteur de l'économie. Selon les prévisions établies par Emploi Québec[16], la future population immigrante représentera 22% de l'offre de main-d'œuvre au cours de la période 2017-2026 *avec 721 700 postes qui seront issus de la croissance*

[6] Cité par Côté et al (2017, p. 6-7).
[7] Homsy et al (2018, p. 8).
[8] Idem, p. 8. Voir en annexe à ce chapitre un tableau de l'Institut de la Statistique du Québec (2018) résumant les données statistiques en ce qui a trait au solde migratoire international et interprovincial au Québec utilisées pour mesurer le solde migratoire net de 37 140 de la province en 2017.
[9] Cité par Côté et al (2017, p. 6-7).
[10] Homsy et al (2018, p. 8 et 14).
[11] El-Assal et Fields (2017).
[12] *La Presse canadienne* (26 juillet, 2018).
[13] Boudarbat et Grenier (2014, p. 84).
[14] Fédération des chambres de commerce du Québec et EY (2018, p. 2).
[15] Bock-Côté (2015, p.3).
[16] Homsy et al 2018, p.5

économique et 76,7% de la demande de remplacement[17]. Alors que le nombre d'emplois hautement qualifiés à pourvoir sera à plus de 241 900 emplois au cours de cette période[18]. Ces données pointent à l'importance de la proportion de l'emploi qui sera occupé par les personnes immigrantes dans le futur[19]. La pénurie de main-d'œuvre, qui est aussi attribuée aux mobilités régionales des jeunes vers les autres provinces canadiennes selon les constations de l'Institut économique de Montréal[20], impose deux considérations : 1. le fait qu'elle soit propre à un marché de travail précis et variable d'une région à l'autre et 2. le fait que la solution à cette problématique résiderait dans le développement de pratiques d'appareillement entre les besoins des entreprises et les compétences des candidats recherchés. Le Conseil de l'information sur le marché du travail[21] revendique, à ce propos, de mesurer la pénurie avec des indices tels que « les déficits de compétences » et « l'inadéquation des compétences » pour une compréhension dynamique du marché du travail.

La Stratégie nationale sur la main-d'œuvre appuie, par ailleurs, l'adaptation de la main-d'œuvre actuelle aux transformations de l'économie et la préparation de la future main-d'œuvre à l'évolution des besoins du marché par le biais de la formation continue. Selon l'Indice diagnostique de santé de l'économie du Québec du cabinet-conseil PricewaterhouseCoopers (PwC), « trois variables contribuent à plus de 60% du renforcement de la santé économique du Québec, dont le taux de diplomation postsecondaire (les deux autres sont les dépenses en R-D et le PIB/ la population des 15 à 64 ans)[22] ». En effet, une immigration arrimée aux besoins de main-d'œuvre des entreprises pourrait assurer une meilleure performance de l'économie ainsi qu'une employabilité plus forte des immigrants sur le marché du travail. C'est le « réalignement » que défend la Fédération des chambres de commerce du Québec dans une étude intitulée *Des compétences pour le Québec du XXIe siècle*[23]. Le système de l'immigration au Québec étant axé sur l'offre et non sur la demande des entreprises fait en sorte que la sélection des candidats à l'immigration ne cible pas les besoins des entreprises. Alors que dans une économie mondiale de compétitivité, de savoir et de productivité[24], la sous-utilisation du capital humain immigrant n'est pas un indice établi de progression économique[25]. Avec l'adoption du règlement encadrant la déclaration d'intérêt (DI) qui a permis l'entrée en vigueur en août 2018 du projet de loi 77 modifiant la Loi sur l'immigration, le gouvernement du Québec mise désormais sur un apport stratégique[26] de l'immigration (aussi bien temporaire que permanente) dans une logique qui

---

[17] Selon les *Fiches régionales* du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2018). *Portrait des 17 régions administratives du Québec*, p. 6.
[18] Homsy et al 2018, p. 6.
[19] Voir en annexe de ce chapitre un graphique d'Emploi Québec (2018) représentant la Provenance de l'offre de main-d'œuvre pour 2017-2026.
[20] *La Presse canadienne*, Idem.
[21] *Bilan des évaluations antérieures de l'information sur le marché du travail* (2018).
[22] Normand (2018, p. 2)
[23] Cournoyer et Gagnon (2017).
[24] Selon un bilan du Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, la « productivité au Québec a progressé en moyenne de 0,9% par année [entre 1981 et 2016] comparativement à 1,2% au Canada, à 1,5% aux États-Unis ou à 3,9% en Irlande » (cité par Normand, Idem, p. 2).
[25] Selon *l'Indice de santé de l'économie du Québec* du cabinet-conseil PwC (2018).
[26] Montréal International appuie cette initiative dans son mémoire *Consultation sur la planification de l'immigration au Québec pour la période 2017-2019*. Voir en annexe de ce chapitre un graphique sur l'effet multiplicateur qu'engendre l'embauche d'un talent stratégique issu de l'immigration en termes de croissance économique et d'amélioration de l'attractivité de la région.

faciliterait le maillage entre les compétences professionnelles des candidats à l'immigration et les besoins des entreprises[27].

1.2. La régionalisation de l'immigration

Plusieurs données sur l'immigration montrent que la région métropolitaine de recensement de Montréal concentre la grande majorité des immigrants[28]. À partir de 1990 et jusqu'à aujourd'hui, la régionalisation de l'immigration est posée comme un enjeu important de politique gouvernementale dans une perspective d'occupation dynamique du territoire. La première Politique de régionalisation, *Une richesse à partager* (1992) avait pour objectif de pallier au déséquilibre de la répartition territoriale des immigrants dans la métropole (phénomène de métropolisation de l'Immigration) de et faire bénéficier les régions des avantages démographiques et économiques de l'immigration. Trois indicateurs distinguent la métropole des régions : 1. La création de l'emploi qui « s'est accru de 30 200 postes à Montréal, tandis qu'il a baissé de 30 500 du reste de la province »; 2. La hausse du nombre de personnes en âge de 15 à 64 à Montréal et sa diminution à l'extérieur de la métropole. Ce qui « limite le potentiel de croissance de l'emploi dans plusieurs régions » et 3. les « professions en surplus de main-d'œuvre[29] » à Montréal contrairement aux régions.

Aujourd'hui, le capital humain, la formation, la qualification et les compétences[30] jouent un rôle dans la formation-consolidation d'un écosystème économique de la régionalisation, bien que le débat sur cette question divise l'opinion des experts, acteurs économiques, intervenants et spécialistes de politiques. Car si plusieurs y voient une réponse très adéquate aux problématiques soulevées plus haut, d'autres critiquent le manque de planification et de préparation structurantes des régions pour la mise en place de pratiques de régionalisation et l'orientation des services publics en matière de mobilité interrégionale[31]. Dans ce sens, la nouvelle Stratégie gouvernementale, *Les régions aux commandes*, repose sur un partenariat avec les municipalités pour la mise en valeur des potentiels de chaque territoire. Ce partenariat se traduit par une gouvernance régionale de proximité, une décentralisation des pouvoirs au profit des

---

[27] Une enquête menée en 2018 par la Banque du développement du Canada (BDC) auprès de 1028 entreprises à travers le pays avance pourtant des constats qui contredisent les besoins criants en matière de main-d'œuvre, et ce dans le sens où les employeurs préféreraient embaucher du personnel moins qualifié, plus jeune ou retraité et augmenter les salaires plutôt que de recruter des immigrants (Cocolakis-Wormstall, 2018). Une situation qui renvoie aux iniquités que produit le marché du travail malgré le contexte de cette pénurie.

[28] Selon le ministère de l'Immigration, la répartition des personnes immigrantes qui étaient présentes en janvier 2017 se présente comme suit : « 73,9 % résidaient dans la région métropolitaine de Montréal; 22,8 % résidaient hors de la RMM; pour 3,3 %, la région de résidence était non déterminée. Les personnes immigrantes de la catégorie de l'immigration économique étaient plus nombreuses à résider dans la RMM que celles de la catégorie du regroupement familial ou de la catégorie des personnes réfugiées ou en situation semblable », (2017b, p. 9).

[29] Homsy et al (2019, p. 38).

[30] OCDE (1997).

[31] L'édition du Congrès de l'Acfas 2018 a dédié tout un colloque à cette question intitulé *Les défis de la régionalisation de l'immigration au Québec et au Canada*. Les 28 et 29 mars 2019, Emploi en Région, de concert avec le MIDI, a organisé un forum dédié aux *Pratiques, enjeux et vecteurs de réussite de la régionalisation de l'immigration au Québec*. Belkhodja et Vatz Laaroussi (2017), Belkhodja (2018) et Dutrisac (2018) critiquent la vision utilitariste et strictement économique de l'immigration laquelle domine le débat sur la régionalisation au détriment d'une approche humaniste de la question.

municipalités locales et s'appuie sur des fonds[32] importants de rayonnement des régions lesquels « se déploient partout au Québec sur le plan sectoriel pour soutenir le développement des entreprises et de l'entrepreneuriat, la mise en valeur des ressources naturelles, le transport, la qualité des milieux de vie, et ce, pour accroître l'effet de levier de la vitalité des territoires[33] ». Selon les recommandations formulées par la Fédération québécoise des municipalités dans le cadre des consultations prébudgétaires du gouvernement du Québec 2018-2019, l'immigration est soulignée comme un outil à privilégier pour contrer les effets du vieillissement sur la disponibilité de main-d'œuvre : « de 2006 à 2016, l'indice de remplacement de la main-d'œuvre au Québec a diminué de près de 20 points, passant de 109,1 à 89,7. Dans les régions rurales du Québec, cet indice est inférieur à 76,0 [34]».

Plusieurs acteurs du développement régional travaillent ainsi à l'édification de « régions intelligentes » et adoptent des mesures visant l'attraction et l'établissement durables des immigrants pour répondre aux problématiques de la croissance démographique et de la pénurie de la main-d'œuvre. Si les régions du Québec présentent des disparités[35] au niveau de ces problématiques, il n'en demeure pas moins que la promotion d'une mobilité interrégionale des personnes immigrantes représente pour plusieurs employeurs, « une solution essentielle pour favoriser l'appareillement et l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre[36] ». Si les régions sont présentées comme étant « génératrices d'emploi et offrant un cadre propice à l'innovation sans négliger les opportunités de relève d'entreprises[37] », c'est au niveau des pratiques structurantes régionales que les efforts d'attractivité à l'égard des immigrants se déploient. « La mesure de l'attraction régionale comporte trois dimensions distinctes, soit les facteurs économiques, la qualité de vie et les politiques de gestion régionale[38] ». Les collectivités locales sont au cœur de l'intégration des immigrants au même titre que les institutions qui sont chargées de développer leur capital d'ouverture, d'attraction et de rétention des immigrants.

1.3 Marché du travail et immigration économique

Plusieurs experts et observateurs ont établi des constats à l'endroit des « paradoxes de l'immigration »[39] en soulignant que l'apport des immigrants à la prospérité économique du

---

[32] Il s'agit des Fonds de développement des territoires, du Fonds d'appui au rayonnement des régions, du Fonds de la région de la Capitale-Nationale et du Fonds de développement économique de Montréal. Ils totalisent 566M$ pour la période 2017-2020.

[33] Stratégie gouvernementale, *Les régions aux commandes*, (2017, p. 13).

[34] Fédération québécoise des municipalités (2018, p. 10).

[35] Voir en annexe de ce chapitre deux graphiques de la Fédération des chambres de commerce du Québec (2018) qui illustrent les secteurs québécois les plus touchés par la rareté de main-d'œuvre et le nombre de postes vacants par région.

[36] Cournoyer et Gagnon (2017, p. 23).

[37] Fédération québécoise des municipalités (2016, p. 2).

[38] Deschênes, Andrée-Anne et al. (2018, p. 17). Voir en annexe de ce chapitre un graphique représentant la mesure de l'attraction dans les organisations situées en régions périphériques.

[39] Homsy et Scarfone (2016) comparent le taux d'intégration des immigrants à Montréal avec Toronto, Vancouver et 16 autres métropoles nord-américaines. Ils identifient des paradoxes de l'intégration des immigrants au marché du travail en lien avec : le haut niveau de diplomation universitaire et la surqualification des immigrants montréalais (par rapport aux natifs), le manque de reconnaissance de leurs compétences, diplômes et expérience de travail à l'étranger, le taux de chômage en plus d'autres facteurs systémiques identifiés dans la littérature sur le racisme (origine ethnique ou nationale) et la discrimination. Voir en annexe de ce chapitre un tableau de Statistique Canada (2018) synthétisant le taux de chômage des immigrants au Québec selon le nombre d'années d'immigration au Canada.

Québec est tributaire d'une bonne intégration au marché du travail. D'autres études ont mis en évidence les inégalités[40] persistantes auxquelles sont confrontés les immigrants sur le marché du travail et en termes de qualité de l'emploi occupé[41]. Certains mémoires et rapports ont aussi diagnostiqué les pratiques en employabilité pour faire appel à une gestion plus performante de la diversité[42] en emploi. Et d'autres études ont appuyé une révision des politiques, programmes et processus d'accueil et d'intégration des catégories d'immigrants suivant l'impact économique recherché[43]. Toutes ces revendications s'inscrivent, en grande partie, dans des logiques de renforcement du système d'immigration aussi bien dans l'équation économique du Québec que du Canada[44].

Les constats sur l'état du marché du travail sont divergents et renvoient, tout de même, à des insuffisances au niveau de l'intégration économique des immigrants et leur pleine participation au développement économique du Québec. À titre d'exemple, l'*État du marché du travail au Québec*[45]*. Bilan de l'année 2018* de l'Institut de la statistique dresse un bilan positif en termes de : 1. croissance de l'emploi chez les immigrants en 2018 avec un taux d'emploi qui s'établit à 62,8% comparativement au taux stable de 60,8% chez les natifs en 2017; 2. d'augmentation du taux d'activité chez les immigrants et son repli chez les natifs (67,7% versus 64,0%); 3. de croissance nette de l'emploi chez les immigrants qui passe de 11,7% en 2008 à 16,9% en 2018; 4. de recul du taux de chômage chez les immigrants entre 2008 et 2018 (-3,7 points) et de baisse de son écart par rapport aux natifs (de 4,2 points en 2008 à 2,2 points en 2018). L'*État d'équilibre du marché du travail. Diagnostics pour 500 professions* d'Emploi Québec pointe à une performance enviable du marché du travail qui est attribuable à la situation de plein emploi (1,4 million d'emplois à pourvoir au cours de la période 2017-2026)[46]. Cette situation impactera, selon l'étude, la disponibilité de la main-d'œuvre (qualifiée) sur le marché du travail et son adéquation aux besoins des entreprises et des organisations. Dans ce contexte prévisionnel, les « difficultés de recrutement s'accentueront en raison de la poursuite de la croissance et du recul de la population âgée de 15 à 64 ans[47] ». Le dernier *Bilan 2018 de l'emploi au Québec* de l'Institut du Québec[48] fait plutôt état d'une polarisation alarmante du marché de l'emploi entre la métropole et les régions du Québec et revendique de repenser les politiques publiques pour mettre à profit tous les leviers pour une meilleure performance du marché de l'emploi, y compris le levier de l'immigration. Et

---

[40] Chicha et Charest (2008) examinent les politiques publiques d'intégration à la lumière des obstacles observables à l'insertion professionnelle des immigrants et remettent en question la « fragmentation de la conception et de la gestion des politiques et programmes entre divers acteurs ayant des priorités distinctes ou parfois antagonistes », (p. 39). *L'Enquête sur les cheminements d'intégration au marché du travail des personnes immigrantes nouvellement arrivées* (Bureau de recherche Advanis Jolicoeur 2016) confirme que la question de l'emploi est au cœur des préoccupations de la plupart des nouveaux arrivants toutes catégories confondues avec un taux de 69,2 % auprès des travailleurs qualifiés, de 42,3 % auprès des personnes du regroupement familial et de 39,5 % auprès des réfugiés (p. 107).

[41] Cette qualité est mesurée en termes de « privation matérielle » de diverses sortes au sein des ménages (Crespo 2015). Le cadre de l'OCDE pour la mesure de la qualité de l'emploi retient trois dimensions objectives : la qualité du revenu d'activité, la sécurité sur le marché du travail et la qualité de l'environnement de travail (2014).

[42] Chicha et Saba (2010); Arcand (2013); Triana (2017) et Schepper (2018).

[43] Frenette (2018).

[44] El-Assal et Bajawa (2018).

[45] Demers et Rabemananjara (2019, p. 26-27)

[46] 2019, p. 3.

[47] Idem, p. 6.

[48] Homsy et al (2019).

Le *Portrait de l'intégration en emploi de personnes immigrantes au Québec* de l'INRS[49] insiste sur l'importance d'adapter les politiques aux trajectoires professionnelles des personnes immigrantes en faisant ressortir les défis de la diversification du type d'immigrants admis[50] et son incidence sur leur future intégration et mobilité professionnelle.

S'il est possible d'avancer qu'une bonne performance de l'immigration dans l'économie du Québec reste conditionnelle à l'intégration des immigrants au marché du travail pour pallier la pénurie de la main-d'œuvre observable, deux autres enjeux retiennent l'attention au chapitre de la contribution de l'immigration économique à la prospérité du Québec : l'entrepreneuriat et l'investissement. La fiche synthèse du ministère de l'Immigration, *Présence et Portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015*[51] distingue entre deux grandes catégories de l'immigration économique[52] : les travailleurs qualifiés (qui représentent près de 82%) et les gens d'affaires (qui forment près de 15%). La catégorie des gens d'affaires regroupe les travailleurs autonomes, les entrepreneurs et les investisseurs. « Depuis 2004, le Québec accueille tous les ans, en moyenne, environ 28 600 travailleurs qualifiés, 2 100 investisseurs et 350 entrepreneurs au moyen de ses divers programmes », selon le Conseil du patronat[53]. Et bien que les effets de l'immigration demeurent « difficile à observer sur le plan macroéconomique, […] les cohortes d'immigrants aux qualifications favorables, au profil économique avantageux et bénéficiant d'efforts appréciables d'intégration apportent une contribution positive à leur pays d'acceuil[54] ». L'immigration économique représente ainsi près de 60% de l'ensemble de l'immigration. Les priorités du Québec en matière de croissance économique sont directement liés aux exercices de planification de l'immigration laquelle offre principalement trois programmes pour les gens d'affaires : le Programme des entrepreneurs, le Programme des investisseurs et le Programme des travailleurs autonomes[55].

Le rôle des entrepreneurs et des investisseurs dans la création d'emploi et le développement économique est réitéré dans la nouvelle Stratégie d'immigration, *Ensemble, nous sommes le Québec*. Afin de profiter des retombées économiques de l'immigration des entrepreneurs et des investisseurs[56], le gouvernement y a annoncé des réformes au niveau des programmes destinés aux gens d'affaire dans une perspective de faciliter leur établissement, assurer le succès de leur projet d'entreprise et accroître la productivité et le développement de marchés. Or malgré cette

[49] Blain (2018).

[50] Ce que Victor Piché et al (2002) nomment les « inégalités intergroupes » ou la « stratification ethnique », c'est-à-dire l'influence de l'origine nationale des immigrants sur l'occupation d'un emploi. Les immigrants d'origine européenne se trouvent, par exemple, au sommet de l'échelle socio-économique comparativement aux autres groupes (p. 64).

[51] Palardy (2017).

[52] Le Conseil du patronat du Québec définit l'immigration économique comme un « ensemble de politiques, de programmes et de processus par lesquels un pays accueille des individus susceptibles de contribuer activement et positivement à sa prospérité future » (2015, p. 7).

[53] Idem, p. 37.

[54] Idem, p. 12. Voir en annexe de ce chapitre un graphique du Conseil du patronat du Québec (2015) synthétisant les impacts de l'immigration économique.

[55] L'entrepreneuriat est soutenu par le Programme Entrepreneurs et Travailleurs autonomes; tandis que le Programme Investisseurs soutient l'investissement. Les modalités de chaque programme se trouvent sur le site du ministère de l'Immigration.

[56] Alors que les autres catégories de l'immigration économique (entrepreneurs et travailleurs qualifiés) sont admises selon leur projet d'affaires, expertise et compétences, les immigrants investisseurs apportent une contribution financière qui sert au soutien de projets de développement économique.

diversité dans les programmes, les constats pointent à une insuffisance, voir à un retard en matière de développement entrepreneurial au Québec et à un « design » peu efficace de son programme d'investissement[57]. Selon le Conseil du patronat, 8% seulement des gens d'affaires (toutes catégories confondues) sont des immigrants économiques (versus 90% des travailleurs qualifiés[58]). Cette situation impose une réflexion sur l'écosystème entrepreneurial, ses enjeux et ses déterminants de performance dans une perspective à la fois de développement territorial, de dynamisme économique et d'innovation.

[57] Le fardeau administratif et les délais dans le traitement des demandes sont évoqués à ce niveau. Selon le Conseil du patronat du Québec, le programme a perdu de sa popularité au cours des trois dernières années. Ce qui a nui à son image de marque internationale et son succès économique (2015, p. 31).
[58] Idem, p. 13.

ANNEXE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES – CHAPITRE 1

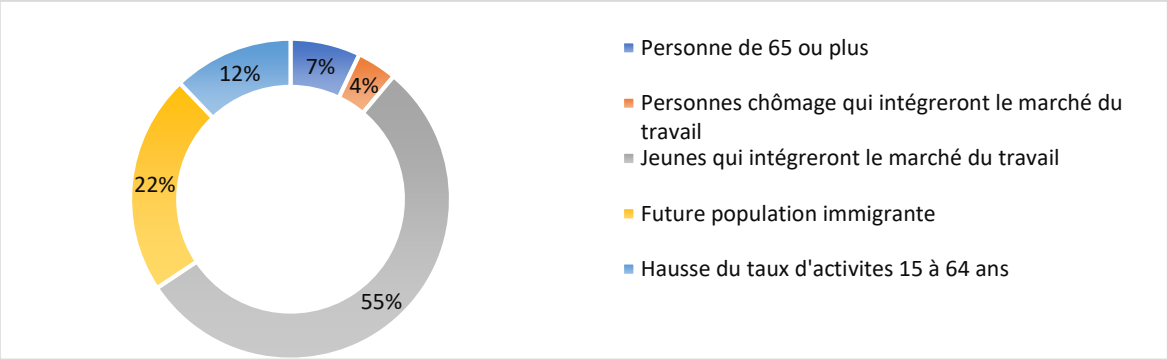
Tableau : Solde migratoire, Québec

Solde migratoire, Québec	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Migrations internationales	36 831	39 858	39 747	39 026	44 802	48 563	45 779	50 015	46 225	43 115	41 399	45 643	44 776
Migrations interprovinciales	-7 156	-11 828	-12 675	-9 707	-4 247	-4 348	-5 740	-8 975	-13 346	-14 503	-14 200	-12 061	-7 636
Solde	29 675	28 030	27 072	29 319	40 555	44 215	40 039	41 040	32 879	28 612	27 199	33 582	37 140
% de la population	0,39%	0,37%	0,35%	0,38%	0,52%	0,56%	0,50%	0,51%	0,40%	0,35%	0,33%	0,40%	0,44%

Source : Institut de la statistique du Québec

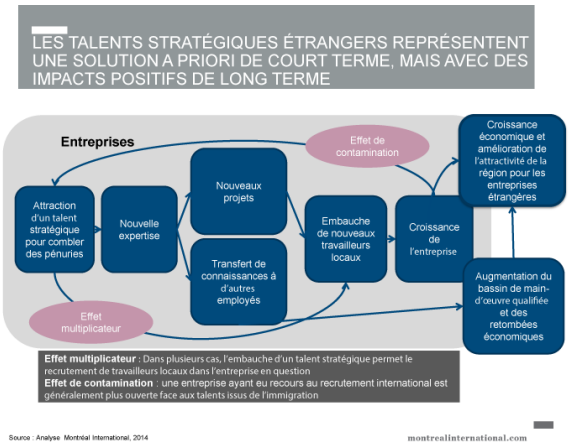
Source : Homsy, Mia et al. (Septembre 2018). *Mise à jour et clarification des données sur l'immigration et le marché du travail. La situation s'améliore, mais certains défis persistent*. Montréal : Institut du Québec, p. 8.

Tableau : Provenance de l'offre de main d'œuvre, 2017-2026



Source : Estimations d'Emploi Québec. Cité dans ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2019). *État d'équilibre du marché du travail – Diagnostics pour 500 professions.* Québec : Gouvernement du Québec, p. 5.

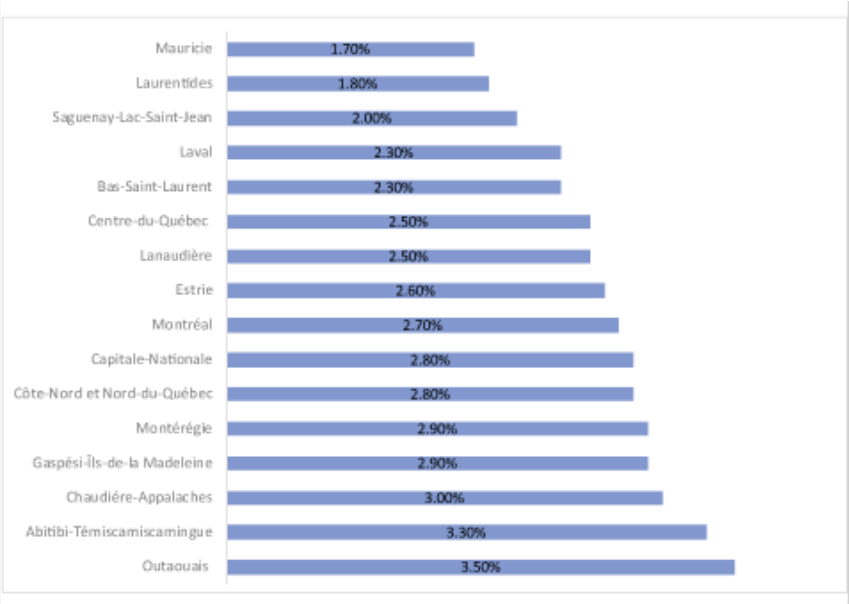
Graphique : Les talents stratégiques étrangers représentent une solution a priori de court terme, mais avec des impacts positifs de long terme.



Source : Montréal International. (2016). *Consultation sur la planification de l'immigration au Québec pour la période 2017-2019*. Mémoire de Montréal International. Montréal, 23 août, p. 15

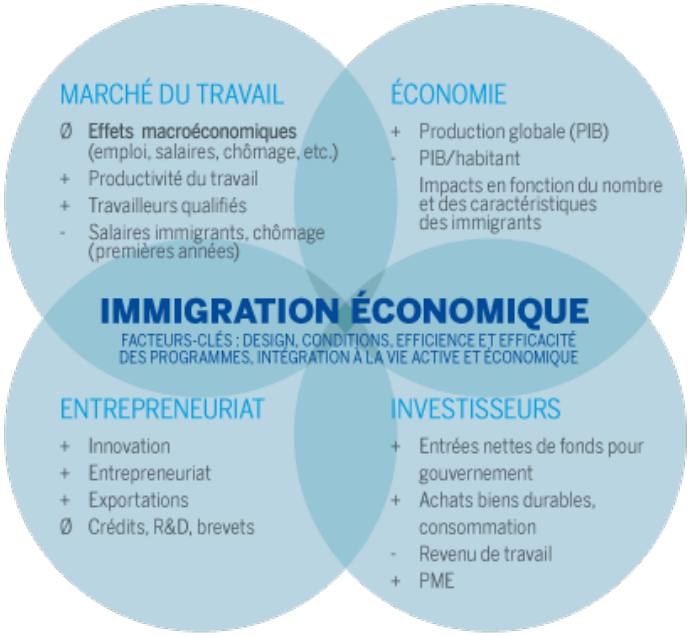
Tableau : Secteurs les plus touchés par la pénurie au Québec, 2018

Tableau : Postes vacants par région au premier trimestre de 2018



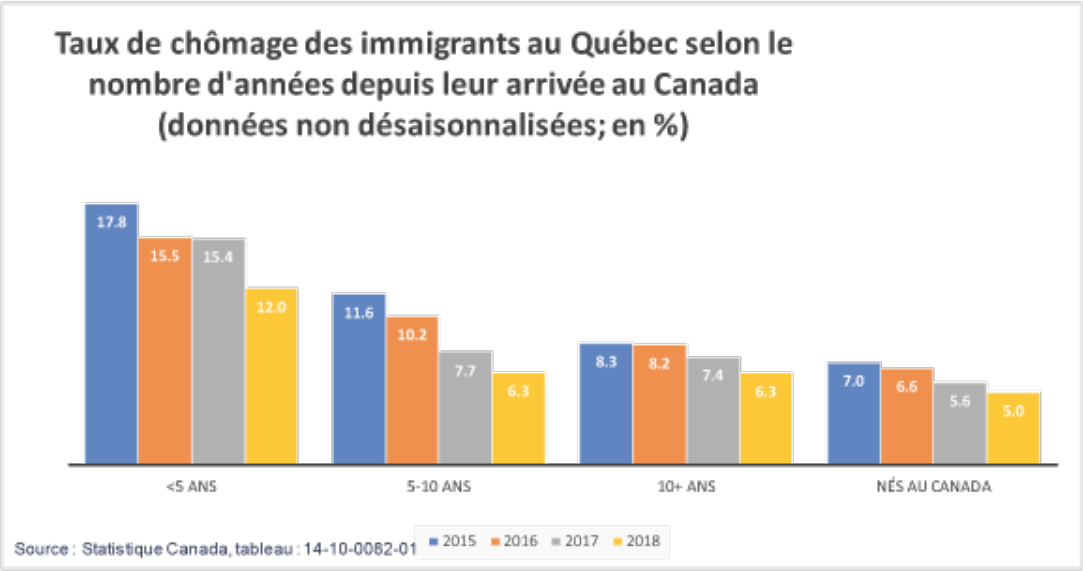
Source : Fédération des chambres de commerce du Québec et EY. (2018). *Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité.* Montréal. Le 21 novembre, p. 9-10.

Graphique : Synthèse des impacts de l'immigration économique



Source : Conseil du patronat du Québec. (2015). *L'immigration économique, un riche potentiel de prospérité pour le Québec. Étude sur la prospérité nº3*. Décembre, p. 12.

Tableau : Taux de chômage des immigrants au Québec selon le nombre d'années depuis leur arrivée au Canada

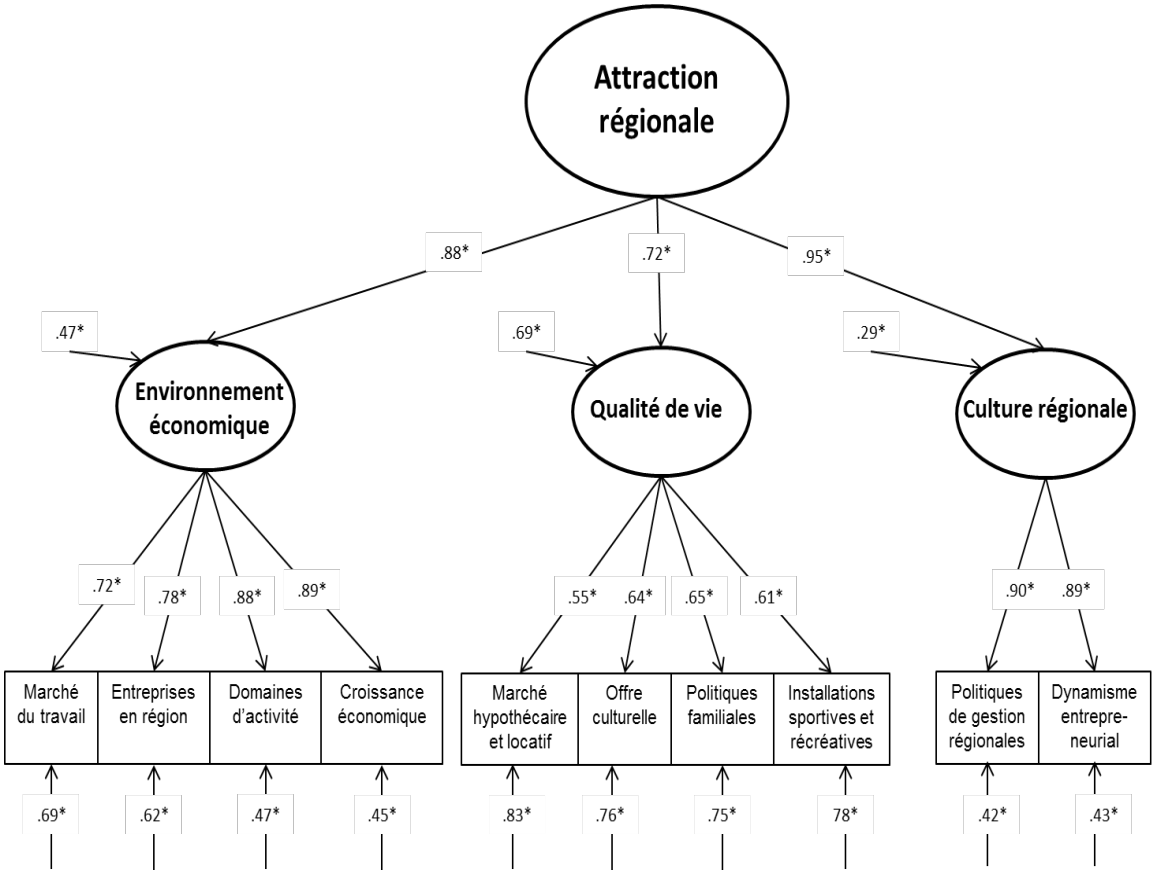


Source : Statistique Canada, tableau : 14-10-0082-01

Tableau 1. Taux de chômage selon le nombre d'années d'immigration (février 2018). Québec – 15 ans et plus						
	Population totale	Total des immigrants reçus	Immigrants reçus depuis 5 ans et moins	Immigrants reçus depuis 5 à 10 ans	Immigrants reçus depuis plus de 10 ans	Non-immigrants (nés au Canada)
TAUX %	5,7	7,9	13,8	7,3	6,4	5,1

Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0082-01 Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant, moyennes mobiles de trois mois, données non désaisonnalisées

Graphique : La mesure de l'attraction dans les organisations situées en régions périphériques



Source : Deschênes, Andrée-Anne et al. (2018). « La mesure de l'attraction dans les organisations situées en régions périphériques : vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs du savoir », *La Revue des Sciences de Gestion* 291-292, p.20.

BIBLIOGRAPHIE / RÉFÉRENCES CITÉES – CHAPITRE 1

Advanis Jolicoeur. Bureau de recherche. (2016). *Enquête sur les cheminements d'intégration au marché du travail des personnes immigrantes nouvellement arrivées*. Étude réalisée pour le compte du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Montréal. [Document généré le 14 janvier 2019]

Arcand, Sébastien. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations*. Montréal : Éditions nouvelles.

Asselineau, Alexandra et al. (2014). « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise ». *Entreprendre et innover* 4 (23) : 59-70.

Belkhodja, Chedly et Michèle Vatz Laaroussi. (2017). « Attention au virage économique de la régionalisation ». *Le Devoir*, 14 décembre.

Belkhodja, Chedly. (2018). « La mobilité des immigrants doit aussi être verticale ». *La Presse*, 4 juin.

Bellemare, Guy et Juan-Luis Klein. (dir., 2011). *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Blain, Marie-Jeanne avec la collaboration de Noémie Trosseille et al. (2018). Synthèse du rapport de recherche. *Portrait de l'intégration professionnelle des personnes immigrantes au Québec : expériences et points de vue croisés sur les obstacles systémiques, les éléments facilitants et les ressources.* Montréal : INRS Centre Urbanisation Culture Société et le Comité consultatif Personnes immigrantes, 1er décembre. [Document généré le 14 janvier 2019]

Bock-Côté, Mathieu (2015). « L'immigration au Québec : entrevue avec le démographe Guillaume Marois. *Journal de Montréal*. Samedi, 14 février. [Document généré le 5 février 2019]

Bourdabat, Brahim et Gilles Grenier. (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*. Rapport remis au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Montréal. [Document généré le 14 janvier 2019]

Boutillier et al. (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire.* Londres : ISTE Éditions.

Cabinet-conseil PwC. (2018). *Indice de santé de l'économie du Québec.* Document en ligne. https://www.pwc.com/ca/fr/industries/public-sector-government/health-index.html

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest. (2008). « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal. Politique et enjeux ». *Choix IRPP* 14 (2) :1-62. [Document généré le 14 janvier 2019]

Chicha, Marie-Thérèse et Tania Saba. (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal : HEC Montréal.

Cocolakis-Wormstall, Michael. (2018). *Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace. Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre*. Banque de développement du Canada. Septembre. Document consulté en ligne.
https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/penurie-main-doeuvre.aspx

Conseil de l'information sur le marché du travail. (2018). *Bilan des évaluations antérieures de l'information sur le marché du travail. Perspectives de l'IMT*. Publication n 1, 10 août.

Cournoyer, Michel et Alexandre Gagnon. (2017). *Des compétences pour le Québec du XXIe siècle. Les propositions de la FCCQ*. Montréal : Fédération des chambres de commerce du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Conseil du patronat du Québec. (2015). *L'immigration économique, un riche potentiel de prospérité pour le Québec. Étude sur la prospérité nº3*. Décembre. [Document généré le 1 février 2019]

Côté, Jean-Guy et al. (2017). *Le vieillissement de la population et l'économie du Québec*. Montréal : Institut du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Crespo, Stéphane. (2015). « La privation matérielle des ménages ». *Données sociodémographiques en bref* 19 (3) : 10-18.

Demers, Marc-André et Julie Rabemananjara. (2019). *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2018*. Québec : Institut de la statistique du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Deschênes, Andrée-Anne et al. (2018). « La mesure de l'attraction dans les organisations situées en région périphérique : vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs ». *La revue des sciences de gestion* 291-292 : 13-22.

Dutrisac, Robert. (2018). « Régionalisation de l'immigration. Un échec avéré ». Éditorial. *Le Devoir*, 26 mai.

El-Assal, Kareem et Daniel Fields (2017). *450 000 Immigrants Annually? Integration is imperative to Growth*. Ottawa: la Conférence Board du Canada.

El-Assal, Kareem and Ali Bajawa. (2018). *Strengthening Canada's Immigration System*. Ottawa : la Conférence Board du Canada.

Fédération des chambres de commerce du Québec et EY. (2018). *Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité.* Montréal. Le 21 novembre. [Document généré le 14 janvier 2019]

Fédération québécoise des municipalités. (2016). *On voit loin pour notre monde. Mémoire de la FQM sur le projet de loi nº 77*. Québec. 27 janvier. [Document généré le 14 janvier 2019]

---. (2018). *Investir dans le rayonnement de nos régions. Recommandations de la FQM dans le cadre des consultations prébudgétaires du gouvernement du Québec 2018-2019.* Québec. Février 2018.

Frenette, Marc (2018). *Les immigrants économiques dans les villes servant de portes d'entrée : facteurs en jeu dans les décisions relatives à l'emplacement initial et à la migration subséquente*. n 11. Produit 11F0019M au catalogue de Statistiques Canada. Direction des études analytiques : documents de recherche. Ottawa : Statistique Canada.

Gouvernement du Québec. (2018). *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 : Le Québec à l'ère du plein emploi.* Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Gouvernement du Québec. (2017). *Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 : Les régions aux commandes.* Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Gouvernement du Québec. (2015). *Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021 : Ensemble, nous sommes le Québec.* Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Homsy, Mia et Sonny Scarfone. (2016). *Plus diplômés, mais sans emploi. Comparer Montréal : le paradoxe de l'immigration montréalaise*. Montréal : Institut du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Homsy, Mia et al. (Septembre 2018). *Mise à jour et clarification des données sur l'immigration et le marché du travail. La situation s'améliore, mais certains défis persistent*. Montréal : Institut du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Homsy, Mia et al. (2019). *Bilan 2018 de l'emploi au Québec. L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*. Montréal : Institut du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE. (1997). *Compétitivité régionale et qualifications*. Paris.

---. (2014). « Des emplois de qualité ? Définition et mesure du concept de qualité de l'emploi ». *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2014*, chapitre 3, Éditions OCDE. Paris.

Laaroussi, Michèle Vatz, et al. (2013). *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales.* Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Ludovic, François. (dir., 2008). *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*. Paris : Lavoisier.

Ministère des communautés culturelles et de l'Immigration du Québec. (1992). *Une richesse à partager. Orientation pour une répartition régionale plus équilibrée de l'immigration*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2017a). *Bulletin statistique sur l'immigration permanente au Québec*. Quatrième trimestre et année 2016. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 14 janvier 2019]

---. (2017b). *Présence et Portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015.* [Document généré le 14 janvier 2019]

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2019). *État d'équilibre du marché du travail – Diagnostics pour 500 professions.* Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 février 2019]

Montréal International. (2016). *Consultation sur la planification de l'immigration au Québec pour la période 2017-2019*. Mémoire de Montréal International. Montréal, 23 août. [Document généré le 1 février 2019]

Normand, François. (2018). « La pénurie de main-d'œuvre nuit à la santé économique du Québec ». *Les Affaires.* Édition du 16 juin. [Document généré le 14 janvier 2019]

Paladry, Caroline. (2017). *Présence et Portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015*. Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. [Document généré le 14 janvier 2019]

Philippart, Pascal. (2016). *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*. Caen : Éditions Management et Société (EMS).

Piché, Victor te al. (2002). « L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale ». *Population* 2002 1 (57) : 63-89.

Presse canadienne (La). (2018). « Le Québec perd ses jeunes au profit des autres provinces, constate l'IÉDM ». Publié le 26 juillet.

Schepper, Bertrand. (2018). « Politique d'inclusion dans la fonction publique : état de la situation ». *Fiche socio-économique.* IRIS – Institut de recherche et d'information socio-économique nº 12, mai 2018.

Statistique Canada. (2018). Taux de chômage des immigrants au Québec selon le nombre d'années depuis leur arrivée au Canada (données non désaisonnalisées). Tableau 14-10-0082-01.

Tremblay, Diane-Gabrielle et al. (2015). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-université/Université du Québec.

Triana, Maria. (2017). *Managing Diversity in Organizations. A Global Perspective*. New York : Routledge.

Zimmermann, Jean-Baptiste. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée ». *Revue française de gestion* 40 (184) : 105-118.

II. CHAPITRE 2 : ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL / ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT AU QUÉBEC

2.1. Entrepreneuriat immigrant

L'entrepreneuriat s'inscrit aujourd'hui parmi les voies d'intégration professionnelle et potentiellement durable pour les immigrants. La persistance d'obstacles systémiques et d'obstacles socio-économiques documentés par la littérature et liés à l'embauche, à la sous-qualification, au chômage et aux fluctuations/dérégulations du marché de l'emploi crée des situations de « déclassement social[59] » qui expliquent le virage entrepreneurial chez les immigrants. Il existe plusieurs paradigmes théoriques (ou approches épistémologiques) qui expliquent le phénomène entrepreneurial dans sa pluralité[60] et dans le cadre des économies dites immigrées[61]. L'émergence de ces économies est attribuable à l'environnement fait d'opportunités et de contraintes à l'entrepreneuriat. Le chômage, notamment, est un acteur clé dans la naissance de ces économies car il reflète « une incapacité de l'économie à s'adapter au changement. Le degré d'adaptabilité d'une économie dépend de la nature de ses institutions, de ses politiques structurelles, de ses lois et règlements et de ses valeurs culturelles et sociales[62]» . L'apparition des économies immigrées s'explique aussi par le cadre institutionnel de la société d'accueil (ou le fonctionnement légal, politique et économique) lequel impacte directement l'évolution des trajectoires entrepreneuriales des immigrants. Le transnationalisme, qui instaure de nouvelles logiques diasporiques (lien des immigrants avec leurs compatriotes et pays d'origine), pourrait aussi être attribuable à l'émergence de ce type d'économies.

L'OCDE définit l'entrepreneuriat comme « le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale […] générant de la valeur en créant ou en développant des activités économiques grâce à l'identification et à l'exploitation de nouveaux produits, processus ou marchés[63] ». Les entrepreneurs sont des « agents de changement », « individus désireux et à même de prendre des risques, d'innover et d'exploiter les opportunités commerciales dans un contexte de marché[64] ». Le Consortium du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) aborde l'entrepreneuriat sous l'angle d'une dynamique qui permet la création d'entreprises (par nécessité ou par désir d'exploitation d'une opportunité) et assure la vitalité des régions et des territoires[65]. Ces définitions, qui articulent différents regards théoriques[66] et confèrent une épaisseur à la question

[59] Arcand (2018, p. 83); Hou et Wang (2011).
[60] Schmitt (2008); Brechet et Schieb-Bienfait (2011); St-Pierre et Labelle (2017).
[61] Pécoud (2005).
[62] OCDE (2002, p. 9).
[63] 2011, p. 15.
[64] OCDE (2002, p. 9).
[65] St-Jean et Duhamel (2016 ; 2017 et 2018).
[66] Les quatre paradigmes dominants de Verstraete et Fayolle (2004) sont « le paradigme de l'opportunité d'affaires, le paradigme de la création d'organisation, le paradigme de la création de valeur et le paradigme de l'innovation ». Les recherches récentes revendiquent une lecture multiparadigmatique de l'entrepreneuriat et mettent l'accent sur la corrélation entre huit autres paradigmes, qui sont : « le paradigme des traits individuels, le paradigme des faits entrepreneuriaux, le paradigme de l'impulsion d'une organisation, le paradigme de l'opportunité d'affaires, le paradigme de processus entrepreneurial, le paradigme de l'innovation, le paradigme de la création de valeur nouvelle ou de captation de la valeur existante, le paradigme de projet ». (Jaziri, 2009).

entrepreneuriale, font, par ailleurs, de « l'entrepreneuriat le corollaire de la diversité culturelle et sa modalité de valorisation [67]» dans la mesure où l'entrepreneuriat est non seulement appréhendé à partir de la création de valeur économique, mais à partir de son potentiel d'inclusion. Depuis les années 1980, et avec l'avènement du capitalisme mondial[68], on observe une abondance d'écrits au sujet de l'entrepreneuriat immigrant, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. Il existe quatre théories explicatives de l'entrepreneuriat immigrant : « la théorie de l'enclave met l'accent sur des facteurs économiques et la théorie culturaliste, sur des facteurs culturels, alors que la théorie des *Middleman Minorities* s'appuie plutôt sur des facteurs situationnels et la théorie des désavantagés, sur des facteurs structurels [69]». Dans la littérature, l'entrepreneuriat immigrant est souvent confondu avec l'entrepreneuriat ethnique, bien que l'ethnicité (l'appartenance à un groupe identifié) représente une dimension de l'immigration qui l'englobe[70]. Le développement de l'entrepreneuriat au Québec remonte aussi aux années 1980 et 1990 avec deux enquêtes intitulées respectivement *Immigrés et création d'entreprises* et *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*[71]. Cette dernière étude retrace l'évolution du phénomène entrepreneurial au Québec ; tandis que la première explique le fait que l'entrepreneuriat immigrant (ou le travail autonome) découle d'une « volonté de mobilité socio-occupationnelle » comme mode alternatif d'intégration professionnelle à l'occupation d'un emploi salarié. Il s'agit d'une première réflexion qui pointe à la place des conditions-cadres institutionnelles, soit l'écosystème, dans le développement des affaires, lesquelles conditions sont susceptibles de favoriser l'agir et la persévérance entrepreneuriale chez les immigrants.

En 2011, le gouvernement du Québec annonce sa première Stratégie quinquennale de l'entrepreneuriat, *FONCEZ ! Tout le Québec vous admire,* reconnaissant la nécessité « d'adapter les mesures de soutien aux besoins de clientèles particulières, dont les femmes, les jeunes, les immigrants, les communautés culturelles, les artistes, les autochtones ou encore les personnes exclues des réseaux de financement conventionnel[72] ». Dans le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE) 2017-2022, le gouvernement poursuit et insiste sur le fait que le « futur de l'entrepreneuriat et la croissance du nombre d'entrepreneurs au Québec reposent en partie sur les immigrants » du moment où les statistiques démontrent que « la proportion de propriétaires d'entreprise parmi les personnes de 15 ans ou plus qui sont nés à l'extérieur du Canada est de 1,8% au Québec comparativement à 2% en Ontario, à 2,5% en Colombie-Britannique et à 2,9% en Alberta[73] ». Le dernier rapport du GEM, bien qu'il démontre le fort dynamisme de l'activité entrepreneuriale au Québec[74], fait ressortir des statistiques confirmant que chez « les nouveaux entrepreneurs du Québec [toutes catégories confondues], seulement

[67] Coste (2015, p. 24).
[68] Julien et Marchesnay (1996).
[69] Nantel (2007, p. 21).
[70] Paré (2003); Renaud et al (2003); Zhou (2004); Pécoud (2005).
[71] Helly et Ledoyen (1994); Julien (2000).
[72] 2011, p. 38.
[73] PAGE (2018, p. 54).
[74] Voir en annexe de ce chapitre un tableau représentant le Portrait de l'activité entrepreneuriale en 2017 adapté de l'édition 2018 du GEM.

19,6% vont se consacrer entièrement à leur projet d'affaires alors que cette proportion est de 35,6% dans le RDC [reste du Canada], la moyenne est de 61,2% pour les pays dont l'économie est tirée par l'innovation. Le constat est similaire pour les entrepreneurs établis, où seulement 35% des personnes se consacrent à leur projet comparativement à 57,9% dans le RDC (moyenne de 71,6% dans les pays comparables)[75] ». Il faut dire que le portrait de l'entrepreneuriat au Québec est très positif selon les analyses du GEM et de l'Indice entrepreneurial de la Fondation de l'entrepreneurship qui font constater une grande montée des taux des démarches entrepreneuriales avec une hausse de 2,8% à 9% et des taux d'intention de 7% à 19,5% entre 2009 et 2018[76]. Cette évolution de l'entrepreneuriat fait classer la province au 2e rang des économies comparables[77]. Cela dit, les indicateurs cités dans le premier chapitre sur l'accélération du vieillissement de la population sont préoccupants pour plusieurs observateurs qui évaluent son impact sur le recul prévisionnel de l'entrepreneuriat au Québec[78] (ou sa chute libre). Ceux-ci estiment qu'à l'horizon 2020, « ce seront 22 000 personnes supplémentaires qui manqueront pour reprendre les 98 000 entreprises dont les propriétaires seront partis à la retraite[79] ». Selon l'Indice entrepreneurial 2018, les mouvements démographiques et les mutations sectorielles pourraient, par ailleurs, expliquer l'augmentation du taux de fermeture des entreprises qui a passé de 6% en 2009 à 12,5% en 2018[80]. Les sorties entrepreneuriales (ou fermetures) sans continuité font classer le Québec au « 1er rang parmi les économies comparables à 4,8% comparativement à 2,9% dans les autres régions canadiennes[81] ». Il en résulte que le bassin des entrepreneurs subit d'importantes variations : « de 2012 à 2016, ce bassin a diminué d'un peu plus de 2 300 entrepreneurs par année au Québec. Il est passé de 182 500 entrepreneurs en 2011 à 171 000 en 2016[82] ». C'est dans ce contexte que l'immigration est appelée à participer à la relève entrepreneuriale (et repreneuriale) du Québec.

En effet, une des questions centrales de la recherche contemporaine sur l'immigration concerne « la mesure dans laquelle les immigrants contribuent à la croissance économique[83] » par le biais de la création d'entreprise qui est aussi un processus socioéconomique d'intégration à la société d'accueil. La recherche s'est longtemps intéressée aux économies immigrées dans leur dimension ethnique (commerce de détail, restauration et marchés d'alimentation). Ce n'est que plus récemment que l'intérêt porte davantage sur le « rôle que jouent les immigrants entrepreneurs dans l'économie au sens large, et plus particulièrement dans les entreprises fondées sur le savoir et les entreprises de haute technologie[84] ». Si l'immigration est identifiée comme une réponse

[75] St-Jean et Duhamel (2017, p. 2).
[76] Ibanescu et al (2018, p. 9).
[77] St-Jean et Duhamel (2017, p. 1). Voir en annexe de ce chapitre un graphique sur la proportion d'entrepreneurs naissants selon les économies comparables. Voir également l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec dans l'édition 2018 de l'Indice entrepreneurial.
[78] On consultera à ce titre, Desbiens et al (2010) et l'édition 2014 des *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061* de l'Institut de la Statistique du Québec.
[79] Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (cité dans *Entreprendre au Québec*, 2014 : p. 11).
[80] Ibanescu et al (2018, p. 10).
[81] St-Jean et Duhamel (2017, p. 1).
[82] PAGE (2018, p. 19).
[83] Green et al (2016, p.1).
[84] Picot et Ostrovsky (2017, p. 1). Voir aussi en annexe de ce chapitre, un graphique de Statistiques Canada sur les Principaux secteurs d'emploi des entreprises détenus par des immigrants au Canada.

aux enjeux du déclin démographique, de pénurie de main-d'œuvre et de déclin entrepreneurial, une récente étude montre que le statut d'immigrant influence directement et positivement les aspirations de haute performance[85] dans les pays tirés par la compétitivité et l'innovation. Cette influence est notable dans « l'innovation de produits », « le développement technologique par l'innovation de procédés », « l'exportation » et « la forte croissance ». Par ailleurs, si la recherche établit une nette relation entre le statut d'immigrant et l'aspiration entrepreneuriale, les politiques publiques s'intéressent de plus en plus aux entrepreneurs immigrants au fort potentiel de performance. Ce type d'entrepreneur, généralement très scolarisé[86] et bien établi est désormais considéré comme étant « possiblement un rouage plus important que le natif dans les forces de destruction créative d'une économie[87] ».

2.2. Écosystème entrepreneurial et capital social chez les entrepreneurs immigrants

L'écosystème entrepreneurial /d'affaire réfère au réseau d'acteurs chargés du développement, du soutien et de la promotion de l'activité entrepreneuriale. La réflexion sur l'écosystème d'affaires fait partie de l'économie territoriale présentée au premier chapitre de cette étude dans la mesure où le territoire est conçu comme un système constitué d'acteurs liés par des rapports sociaux relationnels. L'écosystème d'affaire forme « un ensemble interconnecté d'acteurs, d'organisations, d'institutions et de processus qui se combinent de multiples façons, au sein d'un environnement entrepreneurial local. […] L'approche par l'écosystème entrepreneurial insiste […] sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique [88] ». Au Québec, 250 programmes se seraient créés par 150 organisations[89] en soutien à la formation, à l'accompagnement et au financement de projets entrepreneuriaux. Que ce soit pour le démarrage, le développement, le transfert et l'acquisition d'entreprises ou l'internationalisation, l'implantation de ces mesures participe au plan d'action gouvernemental en matière de développement économique à l'échelle du Québec. Parmi les initiatives, on pourrait citer le lancement du guide ImmigrAffaires (2014) par Concertation Montréal en 2013 (alors la Conférence régionale des élus de Montréal) dans le cadre de l'entente administrative avec le ministère de l'immigration et du Plan d'action de la région de Montréal en matière d'immigration, d'intégration et de relations interculturelles (Le PARMI), l'Association des 120 centres locaux de développement (dont le mandat a été confié aux municipalités régionales de comtés depuis 2015), le réseau d'experts en financement et accompagnement (PME -MTL), les

[85] Duhamel et al, (2017, p. 3).
[86] Voir à ce titre, les *Fiches régionales* du ministère de l'immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2018). *Portrait des 17 régions administratives du Québec* qui détaillent les niveaux de scolarité des personnes immigrantes par région.
[87] Palardy (2016, p. 2).
[88] Philippart (2016, p. 13-14).
[89] Vallerand 2017. Voir en annexe de ce chapitre un graphique développé par l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal (2017) représentant une vue d'ensemble de l'écosystème entrepreneurial du Québec regroupant les types d'organisations, la distribution des organisations selon l'offre et la distribution des organisations par phase de développement d'entreprise.

Secrétariats à la jeunesse, Futurpreneur Canada, SAJE-Montréal et l'École des entrepreneurs de Montréal (en partenariat avec la Ville de Montréal), la Fondation de l'entrepreneurship (programmes de mentorat), les services des chambres de commerce, les clubs d'entrepreneurs étudiants, les Tables régionales en entrepreneuriat et les Tables d'action en entrepreneuriat, les écoles et les instituts dédiés à l'entrepreneuriat qui dispensent des formations et des programmes de cycles variés (Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux, UdeM-HEC-Poly et Université McGill), et, depuis 2018, l'organisme national Entreprendre Ici chargé de soutenir l'entrepreneuriat de la diversité. Dans une perspective d'augmenter l'entrepreneuriat et accroître les possibilités d'emploi, le gouvernement vise, dans le cadre de son nouveau PAGE, « la sensibilisation de 8 000 immigrants entrepreneurs, la prospection de 130 entrepreneurs, la mise en réseau de 100 entrepreneurs et l'accompagnement (dans le cadre de projets-pilotes) de 20 entrepreneurs de la diversité ayant un fort potentiel de croissance[90] ».

L'écosystème d'affaires est formé d'un « stock conséquent de capital social[91] » institué pour consolider l'agir entrepreneurial chez le démarcheur. Le capital social est le concept qui se rapporte au « potentiel de ressources de l'entrepreneur (PRE). Le PRE se compose des connaissances, des ressources financières et relationnelles de l'entrepreneur. La création d'une entreprise est un acte social […] car les ressources de l'entrepreneur sont issues du milieu dans lequel il est inséré […]. Ce milieu est défini par une proximité géographique, sociale (ou professionnelle) et cognitive (ou relationnelle)[92] ». Le capital social englobe donc « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles […] liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance[93] ». Ces réseaux sont responsables de la dynamique de la confiance sociale entre les membres du réseau. Le capital social est étroitement lié aux réseaux d'accès aux ressources de l'écosystème, notamment les quatre types de réseaux : les « réseaux sociaux d'encastrement », les « réseaux d'affaires », les « réseaux stratégiques » et les « réseaux dynamiques d'innovation et de formation[94] ». La taille du réseau[95] et sa diversité (densité et qualité) sont les indicateurs multidimensionnels d'un capital social essentiel pour un immigrant ayant des intentions entrepreneuriales. Le capital social est généralement caractérisé par son « épaisseur institutionnelle (la quantité et la qualité des maillages entre acteurs économiques, acteurs politiques et organisations locales)[96] » et intervient à tous les momentums du processus entrepreneurial[97]: la création (qui implique l'accès à

[90] PAGE (2018, p. 55-56).
[91] Cité par référence à Putnam, dans Ponthieux (2006, p. 89).
[92] Boutillier (2005, p. 39).
[93] Bourdieu (2006, p. 31).
[94] Julien (2005, p. 218, adapté de Dumoulin 1996). Proulx (1989) distingue entre le réseau et « l'activité résillière », celle du réseautage, et qui représente l'activation de la structure du réseau.
[95] Selon Pécoud, l'ethnicité est « une forme de capital social qui permet la mobilité spéciale d'immigrés privés de ressources de classe ». Bien que cette notion entretienne des affinités avec la notion de culture (compris comme un ensemble de valeurs, de mentalités et de croyance), plusieurs auteurs rejettent le « réductionnisme culturel » de l'entrepreneuriat immigrant et insistent sur « la nature réactive de l'ethnicité », c'est-à-dire en termes de capital social. (2012, p. 5).
[96] Polèse et al (2015, p. 232).
[97] Julien (2005); Bevort et Lallement (2006); Omrane (2014).

l'information et au financement), la survie (qui implique l'accompagnement ou le mentorat), le développement, la croissance et l'expansion (ou la croissante forte).

Au Québec, le capital social est l'enjeu principal de l'écosystème entrepreneurial. Il est l'indicateur à la mesure de la réponse et de l'adaptation de l'écosystème existant aux enjeux de l'entrepreneuriat immigrant. Malgré la profusion des programmes et des ressources, les études consultées initient l'explication selon laquelle la problématique de l'entrepreneuriat immigrant pourrait se rapporter à l'inadaptabilité de son écosystème à générer un capital social apte à prendre en charge les démarcheurs immigrants et à garantir leur encastrement (*embeddedness*[98]) social et territorial dans le système d'affaire québécois. La littérature sur l'entrepreneuriat immigrant évoque, bien sûr, les facteurs intrinsèques (ou innées) qui peuvent être liés à l'incompréhension (ou à la faible intégration) de la culture d'affaires de la société d'accueil (valeurs et convictions communes; perceptions et comportements à l'égard de l'entrepreneuriat) ou à l'absence de compétences au niveau du savoir-être, savoir-faire et du savoir-agir entrepreneuriaux[99] de la part des immigrants. Or au-delà de cet aspect de la problématique, plusieurs immigrants continuent de rencontrer des difficultés au niveau de l'accessibilité à l'information, à l'accompagnement individuel et/ou organisationnel, et aux réseaux de financement existants en matière de démarrage d'entreprise. Si l'état des connaissances explique le virage entrepreneurial chez les immigrants par leur résilience[100] et fait ressortir leur intérêt croissant pour l'entrepreneuriat, lequel est chiffré par des valeurs d'indices, il n'en demeure pas moins que se lancer en affaires est une alternative qui comporte des contraintes importantes liées à la faiblesse du capital social chez l'immigrant entrepreneur. Ceci est notable dans les écarts entre les moments de l'intention et celui de la concrétisation du projet entrepreneurial. Selon les résultats récents de l'Indice 2018[101], l'intention des immigrants de se lancer en affaires surpasse les natifs (34,9% contre 18,4% dans les groupes d'âge des 18 à 34 ans et des 35 à 49 ans). L'évolution de ce taux a été expliquée par quatre facteurs, soit la propension de prendre des risques (avec un score de 0,39 comparativement à un score de -0,07 pour l'ensemble de la population native), le niveau de scolarité (61% contre 31%)/ la perception de la proactivité (0,10 contre -0,05 pour les diplômés préuniversitaires), la provenance de familles en affaires (42% contre 32%) et la volonté de réussir dans le pays d'accueil en optant pour l'entrepreneuriat comme choix de carrière (41,8 contre 32, 0%). Cependant, la concrétisation du projet entrepreneurial comporte plusieurs obstacles qui traduisent une faible prise en charge par l'écosystème et pointe au gaspillage de compétences qui gagneraient à être mieux investies pour un meilleur développement des capabilités[102] entrepreneuriales chez les immigrants. À l'étape opérationnelle des démarches, l'accès au financement (avec l'insuffisance de l'historique de

[98] Granovetter (1985); Kloosterman (2010); Kloosterman et Rath (2001).
[99] Filion et Bourion (2012); Fayolle et Degeorge (2012). Voir en annexe de ce chapitre un graphique servant de Modèle explicatif du potentiel entrepreneurial, lequel repose sur l'interaction entre les facteurs contextuels et les facteurs sociocognitifs dans la mesure de la légitimité, la désirabilité et la faisabilité du projet entrepreneurial.
[100] Bernard et Fayolle (2016).
[101] p. 26-29 et p. 64 (pour l'ensemble des chiffres cités ici de l'Indice 2018).
[102] Sen (2000).

crédit) est identifié comme une difficulté majeure (56% des immigrants jugent le financement public insuffisant contre 41% et 27% sont insatisfaits de la qualité des soutiens gouvernementaux à l'entrepreneuriat contre 9%). Au niveau du taux de propriété, la proportion des immigrants propriétaires est quasi identique aux natifs (7,6% contre 7,0%)[103]. Selon le *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal* 2017, 13,7% des immigrants contre 22,0% considèrent l'obstacle du financement comme « étant très difficile à franchir ». D'autres difficultés se rapportent à l'endettement encouru durant les démarches (19,2% contre 15,8%), au manque de support de l'entourage (19,7% contre 14,6%), au manque de soutien technique (19,4% contre 10,4%) et à l'isolement dans le partage de la prise de risque (55,0% contre 39,4%)[104]. Si la profusion des programmes ne peut, à elle seule, répondre aux besoins des entrepreneurs immigrants, le capital social comme mécanisme de soutien permet, en revanche, de comprendre « l'effet qu'exercent les réseaux sociaux sur les résultats économiques des nouveaux arrivants [et] la corrélation possible entre le capital social et les résultats sur le plan professionnel[105] ». L'insuffisance de cette prise en charge par l'écosystème problématise, par ailleurs, les relations entre les entrepreneurs et le territoire. Des relations qui sont à « la fois complexes et dialectiques. Complexes, car l'entrepreneur puise dans son milieu territorial de nombreuses ressources, qu'il y est encastré culturellement et que le capital social qu'il en retire est important. […] Dialectiques, car entrepreneurs et territoire s'enrichissent mutuellement, notamment parce que le premier contribue d'une façon ou d'une autre au développement du territoire dans lequel il déploie son activité[106]»

2.3. La modélisation des processus d'acquisition de la culture entrepreneuriale dans les régions du Québec : apport du programme *Entreprendre en région* du RJCCQ

Il existe très peu d'études consacrées à l'entrepreneuriat immigrant en région. L'application du concept en contexte régional est complexe en raison du faible bassin d'entrepreneurs immigrants en région et de facteurs contextuels régionaux qui influencent la perception de l'entreprendre\ de l'agir entrepreneurial en région. Parmi ces facteurs, l'édition 2015 de l'Indice entrepreneurial du Réseau M a identifié des indicateurs tels que : « [les] tailles et structures démographiques, [la] superficie, [le] taux de chômage, [le] revenu disponible par habitant, [le] tissu économique local, [la] concentration d'établissements d'enseignement supérieur, [les] facilités d'accès au marché international, et [le] fonctionnement des institutions locales [107]». Dans la grande région métropolitaine de Montréal (qui inclue Laval et les couronnes nord et sud), « le taux des intentions des immigrants y est de 32,3% par rapport à 18,8% pour le reste de la population adulte[108] ». Les variations interrégionales étant assez prononcées selon l'Indice, il a été démontré que le « degré d'urbanité » est responsable de la variation de taux d'intention entrepreneuriale

[103] p. 32 et 33 (pour l'ensemble des chiffres cités ici de l'Indice 2018).
[104] Ibanescu et Marchand (2018, p. 42-44 pour l'ensemble des chiffres cités ici de l'Indice 2018).
[105] Xue (2008, p. 1).
[106] Phillipart (2016, p. 13).
[107] Marchand et al (2015, p. 24).
[108] Idem, p. 25.

chez les immigrants qui privilégient davantage les villes que les régions. Le Grand Montréal, par exemple, offre des avantages sur les plans de la diversité des soutiens de la part d'instances gouvernementales et municipales, des coûts d'exploitation compétitifs et des grappes industrielles. Ce constat est confirmé par le dernier *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal 2017* où les immigrants résidants à Montréal affichent une plus grande intention de se lancer en affaire (38,9% contre 31,7% pour le reste du Québec) et où le taux des démarcheurs est plus élevé que pour l'ensemble des natifs du territoire montréalais (60,7% contre 32,2%)[109].

Si les enquêtes sur l'entrepreneuriat immigrant en région sont encore à développer[110], il faut cependant mentionner que l'entrepreneuriat régional fait l'objet d'analyses intéressantes dans le champ contemporain de l'économie territoriale et du développement économique endogène (porté par les acteurs locaux). La notion de compétitivité territoriale devient opératoire ici. Définie comme « le succès avec lequel les régions et les villes concourent entre elles », elle « fait référence à la dynamique relative de la production et de l'emploi, à la participation dans les échanges mondiaux, à la capacité d'attraction de l'investissement (privé ou public, local ou étranger) et de la main-d'œuvre qualifiée, d'entrepreneurs, à la création technologique grâce à l'attraction d'activités innovatrices[111] ». Il est donc possible d'avancer que la compétitivité territoriale permet de mesurer le degré avec lequel un territoire régional réussit à générer les conditions d'un capital social nécessaire au développement entrepreneurial, à l'attraction et à la rétention des entrepreneurs. Le déploiement inégal de ce capital social dans les régions du Québec pourrait expliquer la problématique de l'encastrement des entrepreneurs de l'immigration en région et la nécessité pour les territoires de redéfinir leurs stratégies en fonction de l'offre existante (ou à faire émerger) au niveau du capital social.

Depuis 2017, le Regroupement des jeunes chambres du Québec (RJCCQ) déploie deux initiatives pour promouvoir la mobilité interrégionale des immigrants entrepreneurs en région. Le RJCCQ, qui soutient depuis 26 ans un réseau de 40 jeunes chambres de commerce et d'ailes jeunesse à travers le Québec, a notamment initié un projet-pilote nommé Entreprendre en région, opérationnalisé sous forme de missions commerciales/exploratoires, et dont le but principal est de permettre aux entrepreneurs/investisseurs de la diversité et en provenance de divers secteurs de prendre connaissance des régions du Québec et de leurs opportunités d'affaires, en plus de favoriser un apprentissage pratique de l'entrepreneuriat (application des connaissances acquises et création de l'expérience). Subventionnée par le gouvernement du Québec et par le Mouvement Desjardins, cette initiative[112] œuvre à modéliser le processus d'acquisition de la culture d'affaires québécoise chez l'immigrant démarcheur. *Toutes les missions sont structurées pour permettre aux entrepreneurs accompagnés d'acquérir le plus d'information possible sur les*

[109] Ibanescu et Marchand (2018, p. 11-12).
[110] On citera les travaux de Julien (2005), de Schmitt (2008) et de Julien et St-Pierre (2015) réalisés à date sur le sujet.
[111] Courlet (2008, p. 47).
[112] Bien qu'il soit possible de citer ici l'initiative la Semaine des régions de l'organisme Place aux jeunes en région qui œuvre également en partenariat avec le Mouvement Desjardins à favoriser la migration, l'établissement et le maintien des jeunes diplômés âgés de 18 à 35 ans en région en fonction de leurs besoins, tant de niveaux professionnels, techniques qu'universitaires, l'initiative Entreprendre en région du RJCCQ est la seule qui se déploie pour l'établissement des entrepreneurs issus spécifiquement de l'immigration. La Semaine de régions se veut aussi une réponse des milieux ruraux du Québec aux problématiques du déclin démographique et du manque de la main-d'œuvre qualifiée.

services de développement économique local dans une perspective de démarrage ou de reprise d'entreprise. La programmation des missions comprend habituellement des rencontres avec des instances municipales, des visites d'entreprises, des dîners rencontres avec les conseillers des régions cibles et des 5@7 de réseautage professionnel avec les acteurs économiques clés.

*En **2018**, le RJCCQ a inauguré le cycle de ses missions en optant pour la Ville de Sherbrooke. La délégation des entrepreneurs accompagnés le 16 janvier lors de cette première mission a pu rencontrer les instances de la mairie et les membres de l'Association des gens d'affaires du Centre-Ville de Sherbrooke en plus de modèles d'entreprises de la région, notamment SherWeb et Wiptec. Le 25 janvier, la mission de Trois-Rivières a notamment favorisé la visite des Services industriels mauriciens et des Services en entrepreneuriat chez Innovation développement économique Trois-Rivières chargé d'identifier les pôles de développement stratégique pour la région. Pour sa troisième mission qui a eu lieu le 7 février à St-Jérôme, capitale régionale des Laurentides, l'accompagnement des entrepreneurs a favorisé leur participation à des présentations sur les perspectives de financement, dont celle du Centre Desjardins Entreprises-Laurentides, du Centre d'Aide aux Entrepreneurs Rive-Nord et du Service de développement économique de la Ville de Saint-Jérôme en plus d'un panel économique avec les entrepreneurs locaux. Le cycle des missions de 2018 a été clôturé par une visite de Rivière-du-Loup les 15 et 16 mars. Les entrepreneurs accompagnés ont bénéficié, entre autres, de rencontres ciblées avec la communauté d'affaires locales au Centre des dirigeants d'entreprises et lors d'un Café rencontre avec les principaux intervenants de la région dont la Ville de Rivière-du-Loup, la Chambre de commerce de la MRC de Rivière-du-Loup et la Jeune Chambre de commerce de Rivière-du-Loup.*

***En 2019**, quatre autres missions ont été organisées. Le 31 janvier a eu lieu la mission à Shawinigan au Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins (CEADS) qui visait à présenter aux entrepreneurs accompagnés les perspectives de développement économique du Grand Saint-Jérôme et Laurentides international. Les entrepreneurs ont notamment visité les entreprises Santé Taouk Shawinigan et Rum & Code. Le 7 février, les entrepreneurs de la mission commerciale à Granby ont assisté à deux rencontres stratégiques avec les représentants des municipalités de Bromont, Granby, saint-Alphonse et Waterloo au Centre d'innovation et de technologies industrielles de Granby et avec des acteurs divers de soutien à l'entrepreneuriat dont Granby industriel, Entrepreneuriat Haute-Yamaska et Investissement Québec. Finalement, le 27 mars, la mission à Saint-Jean-Sur-Richelieu a été l'occasion pour les entrepreneurs accompagnés d'apprendre sur plusieurs services d'aide aux entreprises dont les services de la Caisse Desjardins du Haut-Richelieu et de Desjardins Entreprises Haut-Richelieu-Yamaska, du Conseil économique du Haut-Richelieu et l'ANCRE, services pour les nouveaux arrivants et pour l'immigration en région. La mission comprenait également un speed-dating d'affaires et la visite de trois entreprises notoires, Mawashi Science & Technology, Tremcar Inc. et Station 900-Espace de coworking.*

Toutes les missions mettent l'accent sur le potentiel entrepreneurial des régions qui est soit méconnu dans l'écosystème, soit insuffisamment publicisé auprès des démarcheurs de l'immigration. Si plusieurs régions du Québec connaissent la pénurie de la main d'œuvre laquelle s'explique par la combinaison de deux facteurs identifiés dans la littérature, soit la vigueur de l'activité économique (le plein emploi) et la diminution de la taille de la population active en âge

de travailler[113], Entreprendre en région interpelle les acteurs régionaux sur les plus-values de l'immigration économique comme levier du développement de leur territoire. Ce programme prépare les acteurs locaux pour la mise en place d'infrastructures aptes à soutenir l'accueil, l'établissement et l'accompagnement nécessaires à la réussite et à la durabilité des projets d'affaires sur leurs territoires. Les missions commerciales d'accompagnement du RJCCQ combinent deux modèles : « le modèle d'incubateur [qui] consiste à fournir à l'entrepreneur des prestations en termes de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité [;] [et le] modèle d'observation-conseil [lequel] est fondé sur une pédagogie d'accompagnement active [où l'entrepreneur accompagné] est amené à apprendre à entreprendre par l'observation et le conseil[114]».

Le RJCCQ a également initié la Caravane régionale de l'entrepreneuriat, un mouvement qui cible le renforcement des écosystèmes entrepreneuriaux des régions et le rayonnement de leurs atouts et potentiel de développement socio-économique auprès des entrepreneurs de l'immigration. Il s'agit d'un mouvement fédérateur qui travaille à rendre lisible l'écosystème entrepreneurial régional en permettant aux entrepreneurs de renforcer leur capital social[115] par le biais d'accès privilégiés aux réseaux d'experts, de partenaires et de mentors aptes à les accompagner dans toutes les étapes de création d'entreprise. D'ailleurs, le 1 février 2019, le RJCCQ a animé une Table ronde avec des entrepreneurs issus des missions commerciales afin de recueillir leur perception de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en région. À l'issue de cet échange, et du point de vue des entrepreneurs, la diversité des programmes n'est, effectivement, pas garante de l'existence d'un véritable écosystème. Les failles de l'écosystème se rapportent, de leur point de vue, à l'éparpillement de l'information qui est plus prononcée en région. Les entrepreneurs proposent la création d'un guichet unique de l'accompagnement entrepreneurial spécifique aux régions afin de pallier à la problématique de l'accès à l'information laquelle pourrait entraver, sinon freiner la poursuite de projets entrepreneuriaux.

Aussi bien les missions commerciales issues du projet Entreprendre en région que la Caravane régionale de l'entrepreneuriat s'inscrivent dans la promotion et l'actualisation d'une régionalisation de l'immigration. Il s'agit de deux interventions régionalisées qui répondent aux objectifs défendus dans les stratégies et plans d'actions du gouvernement en matière de participation de l'immigration économique à l'occupation et à la vitalité territoriales par le biais de l'entrepreneuriat, de la création d'emploi et du développement de la main-d'œuvre qualifiée qui en découle.

---

[113] Cet enjeu a fait l'objet d'une étude publiée en mai 2018 par le RJCCQ intitulée *Soutenir la croissance des startups : adéquation emploi-formation, attraction et rétention des talents et soutien à l'entrepreneuriat*.

[114] Philippart (2016, p. 63).

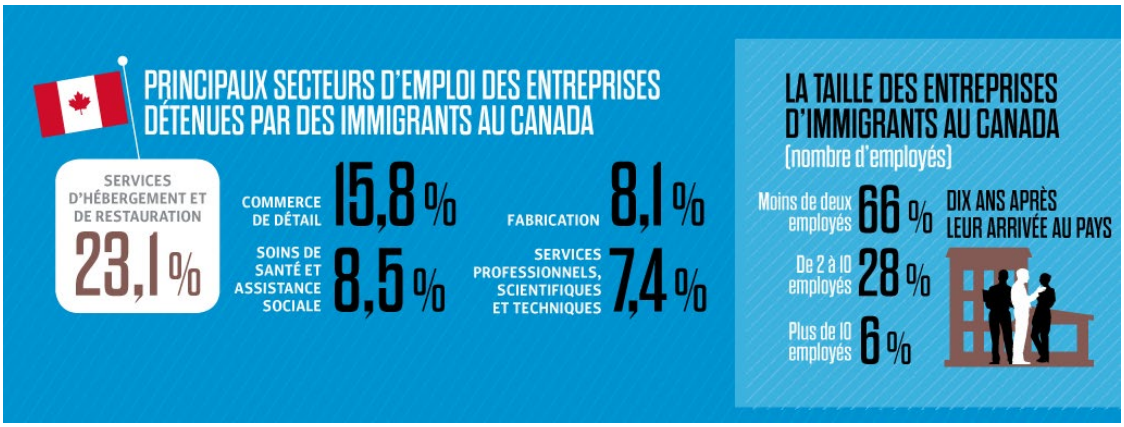
[115] En janvier 2018, le RJCCQ a fait paraître une étude pionnière intitulé *Une face cachée de l'entrepreneuriat au Québec : La détresse psychologique chez les entrepreneurs*. Cette enquête, menée auprès de 300 entrepreneurs québécois, lève le voile sur les pressions que vivent les entrepreneurs en matière d'isolement et permet de questionner la lisibilité de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, notamment les impacts des changements qui s'opèrent au niveau du cadre institutionnel (exigences administratives, légales et fiscales) et leurs impacts sur la santé mentale des entrepreneurs démarcheurs.

ANNEXE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES – CHAPITRE 2

Tableau : La proportion d'entrepreneurs naissants selon les économies comparables.

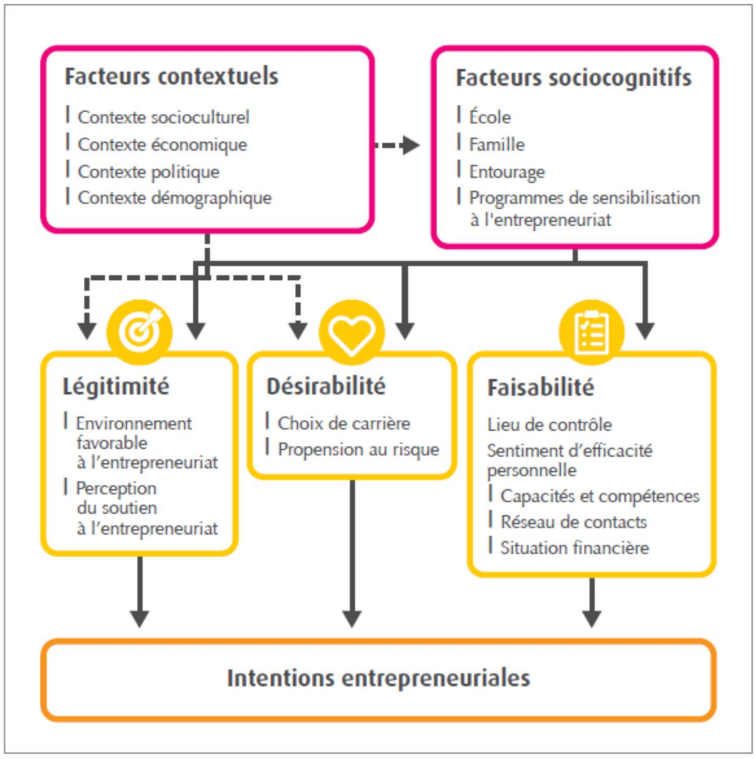
Source : St-Jean, Étienne et Marc Duhamel. (2018). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise. Rapport 2017 du Global Entrepreneurship Monitor*. Institut de recherche sur les PME (Canada).

Graphique : Principaux secteurs d'emploi des entreprises détenues par des immigrants au Canada



Source : Statistique Canada (mars 2016), cité dans Sébastien Arcand. (2018). « L'entrepreneuriat. Une voie d'intégration et de contribution au marché du travail ». Gestion 43(1), p. 83.

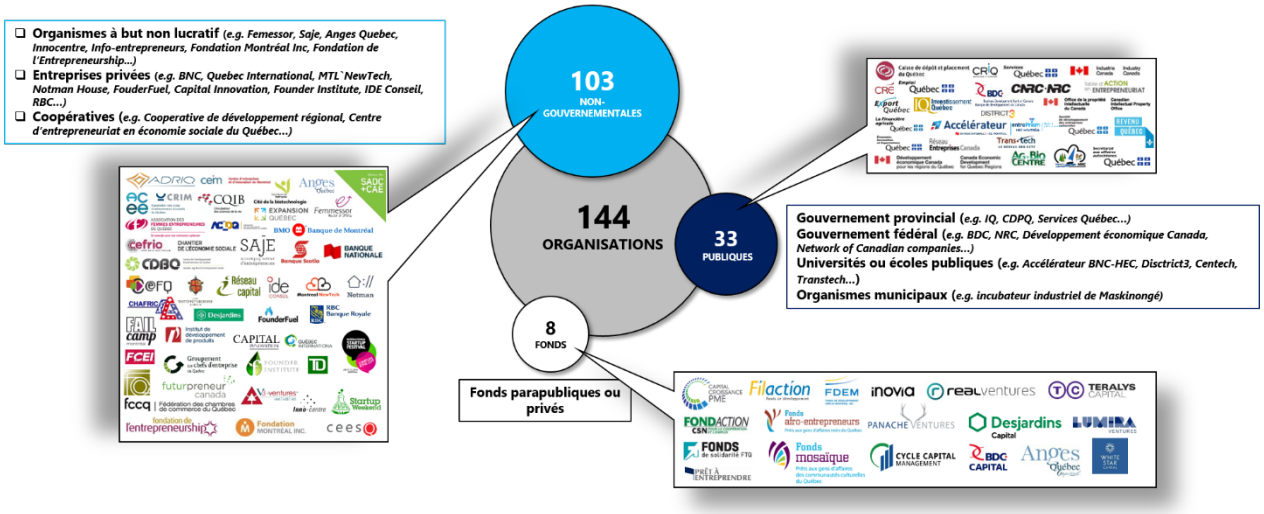
Graphique : Modèle explicatif du potentiel entrepreneurial



Graphique 40: Modèle explicatif du potentiel entrepreneurial

Source : Marchand, Rina et al. (2015). *Entreprendre partout pareil au Québec ? Indice entrepreneurial québécois 2015*. Fondation de l'entrepreneurship en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal, p. 82.

Graphique : Vue d'ensemble de l'écosystème entrepreneurial du Québec



Source : Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal (2017)

Tableau : Portrait de l'activité entrepreneuriale en 2017 adapté de l'édition 2018 du GEM

Source : « L'activité entrepreneuriale au Québec toujours dynamique en 2017 mais préoccupante pour deux chercheurs de l'INRPME »
UQTR - En ligne : https://neo.uqtr.ca/2018/10/09/lactivite-entrepreneuriale-au-quebec-toujours-dynamique-en-2017-mais-preoccupante-pour-deux-chercheurs-de-linrpme-uqtr/

BIBLIOGRAPHIE / RÉFÉRENCES CITÉES – CHAPITRE 2

Arcand, Sébastien. (2018). « L'entrepreneuriat. Une voie d'intégration et de contribution au marché du travail ». *Gestion* 43 (1) : 82-85.

Bernard, Marie-Josée et Alain Fayolle. (2016). « La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle ». *Entreprendre et innover* 2 (29) : 16-26.

Bevort, Antoine et Michel Lallement. (2006). *Le capital social*. Paris : La Découverte.

Brown, Tim. (2010). *L'esprit design. Le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Laurence Nicolaieff (trad.). Paris: Pearson Education France.

Bourdieu, Pierre. (2006). « Le capital social. Notes provisoires », dans Antoine Bevort et Michel Lallement. (1980). *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*. Paris : La Découverte, pp. 31-34.

Boutillier, Sophie. (2005). « Entrepreneuriat et développement territorial. Évolution de la création d'entreprises dans le territoire dunkerquois (Nord-France) entre 1993 et 2005 ». *CJRS (Online) /RCSR (en ligne)* ISSN : 1925-2218 vol 33 : 39-58.

Bréchet, Jean-Pierre et Nathalie Schieb-Bienfait. (2011). « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 10 (2) : 29-44.

Coste, Jacques-Henri. (2015). « L'entrepreneuriat : une philosophie de la diversité en action ». *Entreprendre et innover* 4 (27) : 20-26.

Courlet, Claude. (2008). *L'économie territoriale*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Desbiens, Christian et al. (2010). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : un regard sur 2013 et 2018*. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Direction générale des communications et des services à la clientèle.

Duhamel, Marc et al. (2017). « La contribution des immigrants aux aspirations entrepreneuriales de haute performance : perspective empirique internationale du *Global Entrepreneurship Monitor* ». Soumission au Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation *Entrepreneuriat, croissance et compétitivité : expériences comparées*. Working Paper. Juin.

Fayolle, Alain et Jean-Michel Degeorge. (2012). *Dynamique entrepreneuriale. Le comportement de l'entrepreneur*. Bruxelles : De Boeck.

Filion, Louis Jacques et Christian Bourion. (2012). *La cognition entrepreneuriale. Méthodes de recherche. Revue internationale de psychologie et de comportement organisationnel* 18 (44). Paris : Éditions ESKA.

Folliet, Delphine. (2014). *Entreprendre au Québec. Le guide pour les immigrants*. Montréal : Les Éditions Neopol Inc., pour le compte d'Immigrant Québec.

Granovetter, Mark. (1985). « Economic action and social structures: the problem of embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510.

Green, David et al. (2016). « Propriété d'entreprises et emploi dans les entreprises appartenant à des immigrants au Canada ». *Aperçus économiques* 057 (mars). *Statistiques Canada*. Produit nº 11-626-X au catalogue. [Document généré le 1 mars 2019]

Helly, Denise et Alberte Ledoyen. (1994). *Immigrés et création d'entreprises*. Montréal 1990. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Hou, Feng et Shunji Wang. (2011). « Les immigrants et le travail indépendant ». Composante du produit nº 75-001-X au catalogue de Statistiques Canada *L'emploi et le revenu en perspective*. Automne. [Document généré le 1 mars 2019]

Ibanescu, Mihai et Rina Marchand. (2016). *Croissance et internationalisation : les quatre profils de l'entrepreneur québécois sous la loupe*. Indice entrepreneurial québécois 2016 du Réseau M. en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale │HEC Montréal et Léger. Novembre. [Document généré le 1 mars 2019]

---. (2018). *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal 2017*. Rapport final réalisé par la Fondation de l'entrepreneurship et l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale │HEC Montréal. Mars. [Document généré le 1 mars 2019]

Ibanescu, Mihai, et al. (2018). *10 ans de l'indice entrepreneurial québécois 2009-2018.* Indice entrepreneurial québécois du Réseau M. en partenariat avec l'Institut d'entrepreneurship Banque Nationale │HEC Montréal et Léger. [Document généré le 1 mars 2019]

Institut de la Statistique du Québec. (2014). *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061*. Montréal.

Jaziri, Raouf. (2009). « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat ». *Actes du Colloque international sur Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis*. 3-5 avril, Gafsa, Tunisie : 1- 22. [Document généré le 15 mars 2019]

Julien, Pierre-André et Michel Marchesnay. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : ECONOMICA.

Julien, Pierre-André. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Julien, Pierre-André et Josée St-Pierre. (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Julien, Pierre-André. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal : Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

---. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
Document en ligne : www.uqtr.ca\marc.duhamel. [Document généré le 1 mars 2019]

Kloosterman, Robert and Jan Rath. (2001). «Immigrant entrepreneurs in advanced economies: Mixed embeddedness further explored». *Journal of Ethnic and Migration Studies* 27 (2) :189-201. [Document généré le 15 mars 2019]

Kloosterman, Robert C. (2010). «Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective ». *Entrepreneurship and Regional Development* 22 (1): 25-45. [Document généré le 15 mars 2019]

Marchand, Rina et al. (2015). *Entreprendre partout pareil au Québec ? Indice entrepreneurial québécois 2015*. Fondation de l'entrepreneurship en partenariat avec l'Institut d'entrepreneurship Banque Nationale | HEC Montréal.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. (2001). *FONCEZ ! Tout le Québec vous admire. Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2018). *OSER entreprendre. Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022*. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2018). *Fiches régionales. Portrait des 17 régions administratives du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec. Juillet. [Document généré le 1 mars 2019]

Nantel, Annie. (2007). *L'intégration socioéconomique des entrepreneurs immigrants dans la région de Mont-Laurier. Analyse des caractéristiques générales et des facteurs différentiels*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences en anthropologie. Département d'anthropologie. Faculté des arts et des sciences. Université de Montréal. Juin. [Document généré le 1 mars 2019]

Omrane, Amina. (2014). *Quels leviers sociaux pour le succès entrepreneurial* ? Paris : L'Harmattan.

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi.* Paris. [Document généré le 1 mars 2019]

---. (2011). *Panorama de l'entrepreneuriat*. Éditions OCDE.
Document en ligne : http://dx.doi.org/10.1787/9789264097735-fr

Palardy, Caroline. (2016). *Portrait statistique. L'immigration permanente au Québec selon les catégories d'immigration et quelques composantes*. Ministère de l'immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Québec.

Paré, Sylvie. (2003). « Intersectionnalité de certains marqueurs de l'identité dans le contexte des entreprises ethniques : le genre, l'ethnicité et le statut immigrant ». *Canadian Ethnic Studies* 35 (3) : 118-132.

Pécoud, Antoine. (2005). « Les enjeux de l'entreprenariat immigré ». *Journal of International Migration and Integration* 6 (3-4) : 377-403. [Document généré le 1 mars 2019]

---. (2012). « Immigration, entrepreneuriat et ethnicité. Comprendre la création de commerces au sein des populations d'origine immigrée ». *Métropoles* 11 : 1-24. [Document généré le 1 mars 2019]

Philippart, Pascal. (2016). *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*. Paris : Éditions EMS.

Picot, Garnett et Yuri Ostrovsky. (2017). « Entreprises appartenant à des immigrants dans les industries fondées sur le savoir ». *Aperçus économiques* 069 (mars). *Statistiques Canada*. Produit no 11-626-X au catalogue. [Document généré le 1 mars 2019]

Polèse, Mario et al. (2015). *Économie urbaine et régionale. Géographie économique et dynamique des territoires*. (4e édition) Paris : ECONIMICA.

Ponthieux, Sophie. (2006). « Usages et mésusages du capital social », dans Antoine Bevort et al. (2006). *Le capital social*. Paris : la Découverte, pp. 89-106. [Document généré le 15 février 2019]

Proulx, Marc-Urbain. (1989). « Activité résillière et organisation économique de l'espace ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, nº 3.

Regroupement des jeunes chambres du commerce de Québec. (2018). *Une face cachée de l'entrepreneuriat au Québec : la détresse psychologique chez les entrepreneurs*. Janvier. Montréal.

--- (2018). *Soutenir la croissance des startups : adéquation emploi-formation, attraction et rétention des talents et soutien à l'entrepreneuriat*. Mai. Montréal.

Renaud, Jean et al. (2003). « L'origine nationale et l'insertion économique des immigrants au cours de leurs dix premières années au Québec ». *Sociologie et sociétés* 351 : 165-184.

Schmitt, Christophe. (2008). *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sen, Amartya. (2000). *Repenser l'inégalité*. Paris : Seuil.

St-Jean, Étienne et Marc Duhamel. (2016). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2015 du Global Entrepreneurship Monitor.* Institut de recherche sur les PME (Canada). [Document généré le 1 mars 2019]

---. (2017). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2016 du Global Entrepreneurship Monitor.* Institut de recherche sur les PME (Canada). [Document généré le 1 mars 2019]

---. (2018). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2017 du Global Entrepreneurship Monitor.* Institut de recherche sur les PME (Canada). [Document généré le 1 mars 2019]

St-Pierre, Josée et François Labelle. (2017). *Les PME, d'hier à demain. Bilan et perspectives*. Québec : Presses de l'université du Québec.

Université du Québec à trois-Rivière. (2018). « L'activité entrepreneuriale au Québec toujours dynamique en 2017 mais préoccupante pour deux chercheurs de l'INRPME ».
En ligne : https://neo.uqtr.ca/2018/10/09/lactivite-entrepreneuriale-au-quebec-toujours-dynamique-en-2017-mais-preoccupante-pour-deux-chercheurs-de-linrpme-uqtr/
[Document généré le 30 mars 2019]

Vallerand, Nathalie. (2017). « La parole à ceux qui soutiennent l'entrepreneuriat ». *Les Affaires*. 20 mai. [Document généré le 10 mars 2019]

Verstraete, Thierry et Alain Fayolle. (2004). « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat ». 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME - CIFEPME. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. Montpellier : 1-23. [Document généré le 30 mars 2019]

Xue, Li. (2008). « Capital social et entrée sur le marché du travail des nouveaux immigrants au Canada ». *Données provenant de l'Enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada (ELIC)*. Recherche et évaluation. Citoyenneté et immigration Canada. Mars : 1-58.

Zhou, Min. (2004). « Revisiting Ethnic Entrepreneurship : Convergies, Controversies, and Conceptual Advancements ». *The International Migration Review* 38 (3) : 1040-1074.

III. CHAPITRE 3 : ENJEUX DE LA LISIBILITÉ ET DE LA PERFORMANCE DE L'ÉCOSYSTÈME

3.1 Le maillage institutionnel entre les acteurs et la pérennisation des projets d'affaires

La profusion et la diversité des programmes en entrepreneuriat (discutées dans le chapitre 2 de cette étude) sont-elles garantes de l'existence de conditions-cadres susceptibles de garantir l'encastrement durable des entrepreneurs (potentiels, émergents et nouveaux) dans le système des affaires et l'internationalisation de leurs produits ? « Les conditions-cadres entrepreneuriales décrivent les propriétés de l'environnement socio-économique qui ont une incidence notable sur l'entrepreneuriat. […] Les conditions-cadres sont toutes déterminantes pour un pays, qu'il soit mû par les facteurs, l'efficacité ou l'innovation. Les pays sont classés selon la phase qui est la plus importante pour le niveau de développement actuel ; en conséquence l'importance des conditions-cadres entrepreneuriales dépend également de la phase du développement économique[116] ». En matière d'entrepreneuriat immigrant, le gouvernement du Québec a procédé en 2018 à la mise en place de l'organisme national Entreprendre ici pour répondre à la problématique du maillage institutionnel et d'expertise qui caractérise l'écosystème actuel (également discutée dans le chapitre 2). L'organisme agit comme un guichet unique et plateforme entre acteurs de l'écosystème afin de faciliter aux entrepreneurs de la diversité l'accès et l'utilisation des ressources. Déjà en 2013, la volonté d'instrumentaliser la démarche du guichet unique comme levier de transformation du cadre entrepreneurial pour les démarcheurs de la diversité a été soulevée sous forme d'une initiative de la Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal et du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles de l'époque. Cette initiative reposait sur une collaboration multipartenariale pour favoriser un continuum optimal de services intégrés aux entrepreneurs immigrants en matière de repérage de projets, d'accompagnement, de soutien technique, de financement au démarrage et de croissance (contribution au développement des marchés émergents grâce aux liens des entrepreneurs avec leur pays d'origine). Avec l'abolition des CRÉ en 2015 et la disparition de plusieurs centres locaux de développement (CLD), la problématique de l'arrimage des interventions en matière d'entrepreneuriat immigrant est demeurée pendante. La prestation de services reste encore marquée par l'éparpillement de l'information et des ressources. Une situation qui ne permet pas une mise en réseau génératrice et garante de la poursuite / concrétisation durable des intentions entrepreneuriales chez les immigrants, d'une part, et l'atténuation du déficit en relève entrepreneuriale sur le long terme, d'autre part. La mise en place d'Entreprendre ici est aussi trop récente pour mesurer la réussite de l'applicabilité de la démarche du guichet unique comme solution à la problématique du maillage. Cette « innovation » pourrait permettre dans le futur de capitaliser sur les forces de l'écosystème en privilégiant plus de cohérence entre l'environnement (économique/entrepreneurial), les instances de services et les (besoins des) démarcheurs. *Il faut aussi dire que « l'idée du guichet unique pour trouver les opportunités et les ressources s'inscrit dans cette représentation de l'entrepreneuriat comme processeur d'information. […] En résumé, du point de vue cognitif, l'entrepreneur est donc envisagé comme un acteur rationnel limité. Ainsi, les connaissances qu'il acquiert proviennent d'un "simple stock résultant de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information". [Ce postulat] […] pose un certain nombre de problèmes,*

[116] Baldegger et al (2009, p. 8).

notamment pour ce qui est de la surabondance de l'information et de son traitement. Cette surabondance ne permet pas toujours de créer du sens pour les entrepreneurs. Certaines informations deviennent parfois un obstacle à l'intention entrepreneuriale. Enfin, placé devant cette abondance d'information, bien souvent l'entrepreneur ne dispose pas, ou peu, d'outils lui permettant de traiter ces données[117] ». Cette représentation de l'entrepreneuriat ne fait donc pas consensus dans la communauté de plusieurs chercheurs et praticiens qui revendiquent une vision plutôt collective de l'entrepreneuriat et une plus grande lisibilité de l'information dans l'écosystème.

L'enjeu du maillage concerne directement la performance de l'écosystème et sa lisibilité du point de vue des usagers (entrepreneurs démarcheurs). La performance et la lisibilité sont les indicateurs de la « maturité » de l'écosystème, notamment la maturité de l'approche par l'écosystème qui favorise une « intelligence territoriale » au service de la croissance économique. Une démarche centrée essentiellement sur l'accompagnement. Selon la modélisation de l'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011), l'écosystème est composé de six domaines en interaction qui influencent la trajectoire des entrepreneurs et des entreprises, soit la politique, la finance, les marchés, la culture, le capital humain et les soutiens[118]. Les éditions 2015 à 2019 démontrent une activité entrepreneuriale des plus dynamiques au Québec qui pourrait autoriser une mesure positive des domaines d'interactions en question dans l'écosystème. En revanche, des constats alarmants perdurent en ce qui a trait à la dimuntion généralisée de l'intention d'entreprendre et de l' identification d'opportunités d'affaires. Selon le GEM 2019, « l'intention d'entreprendre recule considérablement en une année passant de 25,6% en 2017 à 18,4% en 2018 […] [et] situant le Québec au 7e rang des économies comparables tandis que le reste du Canada (RDC) se classe au 2e rang, avec un taux de 12,4% [119] ».

De nombreuses interrogations demeurent donc à l'endroit de la question de la performance et de la lisibilité de l'écosystème. Les deux indicateurs de la maturité de l'écosystème pourraient être liés à la performance des structures d'accompagnement et leur ancrage respectif dans un écosystème fait de liens entre acteurs et parties prenantes. En effet, « le principal rôle de la structure d'accompagnement est de mettre en relation les porteurs de projets avec tous les acteurs et les ressources (tels que les universités, les sociétés de capital-risque, les investisseurs, etc.) qui sont nécessaires pour le développement du projet. Ce dernier bénéficiera de la lisibilité de la structure d'accompagnement pour construire sa légitimité professionnelle et concurrentielle en favorisant l'intégration dans son environnement [120] ». Or déjà en 2015, le GEM avait noté, en ce qui a trait à l'activité entrepreneuriale au Québec, que « trois (3) des neuf (9) conditions-cadres ont des scores médians supérieurs ou égaux à 5/9, ce qui correspond à un résultat plutôt positif. […] Par ailleurs, toutes les autres dimensions ont un score médian inférieur à 5/9, ce qui veut dire qu'elles ont été jugées plutôt négativement. [121] ». Dans ce contexte, «

[117] Schmitt (2008, p. 22-23).
[118] Voir en annexe de ce chapitre un graphique représentant ces interactions.
[119] St-Jean et Duhamel (2019, p. 1).
[120] Théodaraki et Messeghem (2015, p. 2)
[121] Elles sont énumérées dans cette édition comme suit : « le financement, les politiques gouvernementales, les programmes gouvernementaux, l'enseignement et la formation, l'ouverture du marché, les normes socioculturelles, les transferts technologiques, les infrastructures commerciales et de service ainsi que les infrastructures physiques » (p. 49).

l'objectif des pouvoirs publics est d'augmenter le nombre des entreprises en croissance et à forte croissance […] en les aidant à surmonter ces difficultés. […] La croissance des entreprises est liée à des facteurs macroéconomiques tels que l'efficience des marchés du travail et des capitaux, l'existence d'un marché boursier sur lequel les entreprises pourront trouver des financements, une fiscalité qui ne pénalise pas le développement des entreprises et des conditions de protection de la propriété intellectuelle et de l'innovation qui ne sont pas pour les PME des facteurs d'exclusion [122] ». Si le contexte économique s'est amplement transformé avec la mondialisation, l'internationalisation des affaires demeure tributaire du climat économique et des conditions-cadres locales. Par ailleurs, la concurrence (sous-jacente) entre les nombreuses structures existantes en matière d'accompagnement (les pré-incubateurs, les incubateurs et les accélérateurs) pointe à l'émergence possible d'une « industrie[123] » qui risque de creuser davantage la problématique du maillage au lieu de miser sur une adéquation des pratiques d'accompagnement existantes et leur adaptation institutionnelle aux défis de la croissance et de la performance du marché. Cette évolution de l'environnement entrepreneurial impose des actions transformatrices (et en continu) sur l'écosystème lequel conditionne l'activité entrepreneuriale (celle des acteurs qui le composent) et laquelle, à son tour, contribue à le structurer et le modifier en permanence.

3.2. Le repreneuriat comme accélérateur du développement des affaires

Le repreneuriat (ou la reprise d'entreprise) figure parmi les dispositifs les plus importants aujourd'hui de la performance de l'écosystème des affaires. En effet, le dynamisme entrepreneurial ne se traduit pas seulement par la création d'entreprise, mais par leur transfert dans une perspective de poursuite de croissance et de développement. Bien que « peu de travaux de recherche universitaires et, par voie de conséquence, peu de connaissances portant sur cette pratique entrepreneuriale existent, contrairement aux travaux centrés sur la création[124] » d'entreprise, la première Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat de 2011 a souligné l'importance d'encadrer le processus de la démarche repreneuriale en ciblant l'accompagnement des cédants et des repreneurs par quatre mesures, soit : 1. La mise en place de « meilleurs pratiques d'affaires susceptibles d'augmenter le potentiel de rentabilité future [des entreprises], pour en accroître la valeur et l'attrait auprès de la relève »; 2. La création de quatre nouveaux centres de transfert d'entreprises (CTE) qui ont pour « mission d'informer, de sensibiliser, de former et de guider les cédants et les repreneurs dans leurs démarches de transfert et de reprise d'entreprises de manière à maximiser la pérennité des entreprises transférées »; 3. L'instauration de mesures de « soutien à la relève et au développement de compétences clés dans les entreprises qui soutiendra les entrepreneurs dans l'amélioration de la planification et au transfert de compétences entrepreneuriales […] [y compris] les capacités pour devenir formateurs en matière de transfert des compétences entrepreneuriales » et 4. L'examen de la fiscalité en matière de transfert familial des entreprises par le biais « d'une coordination avec le gouvernement fédéral[125] » pour un maximum d'efficacité.

---

[122] OCDE (2002, p. 60).
[123] Voir Messeghem et al (2013).
[124] Schmitt (2008, p.35).
[125] P. 37 pour l'ensemble des mesures.

Selon une étude récente dévoilée lors de l'édition 2019 du Sommet international du repreneuriat, les « activités des PME liées au repreneuriat sont relativement plus importantes au Québec que dans les autres régions canadiennes. En 2017, près d'une PME sur trois est issue du repreneuriat au Québec pendant qu'au Canada […] cette proportion atteint 25%[126] ». La préparation des transferts d'entreprise est aussi un enjeu majeur de la lisibilité de l'écosystème entrepreneurial car elle implique non seulement le « transfert des avoirs » (entreprises), mais notamment le « transfert des savoirs » (direction des entreprises) tel que le précise le nouveau PAGE 2018. La préservation de ces savoirs est fondamentale dans la réussite des modalités de la succession et dans la poursuite de « la maîtrise d'un processus de production, d'une organisation bien adaptée au marché, [et] d'une culture génératrice de plus-values[127] » au sein de l'entreprise. Selon la Fédérarion canadienne de l'entreprise indépendante, « 72% des propriétaires d'entreprise prévoient quitter la vie active dans les dix prochaines années, transmettant à une nouvelle génération des actifs de plus de 1,5 billion de dollars. […]. Or, moins de la moitié (49%) des chefs d'entreprise ont un plan de relève, et parmi ceux-là, seul un sur dix environ (8%) en a un d'écrit en bonne et due forme[128] ». La Fédération insiste sur importnace de travailler les stratégies de sortie et les plans de relève formels surtout que selon un rapport récent de la Banque de développement du Canada intitulé *Que cherchent les acheteurs de PME Candiennes ?*, il a été constaté que davantage « d'acheteurs sont à la recherche d'entreprises stables (61%) et d'entreprises en croissance (31%). […] Les dirigeants d'entreprise désirant acheter sont pour la plupart en mode croissance et enclins à prendre des risques. […] Ce constat est généralisé à l'ensemble des acquéreurs, peu importe la taille ou le secteur d'activités de leur entreprise[129] ».

Le PAGE 2018 mise sur l'accélération de la relève d'affaires et de transfert d'entreprises dans le contexte du vieillissement des propriétaires de PME. D'après *L'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises* menée par Statistique Canada, les propriétaires de PME sont plus âgés que le reste de la population « alors qu'un tiers de tous les travailleurs canadiens ont au moins 50 ans, la proportion grimpe à presque 60% pour les propriétaires de petites et moyennes entreprises[130] ». L'étude récente de la Banque du développement du Canada, *Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada*, indique, par ailleurs, que la retraite est le principal motif du transfert et qu' « au cours des cinq prochaines années, 26% des dirigeants de PME de 20 employés ou plus ont l'intention de quitter leur entreprise sans en acquérir une autre, comparativement à 42% de ceux qui comptent moins de 20 employés[131] ».

Si l'étude note les disparités régionales au niveau des transferts d'entreprises lesquelles sont attribuables aux différences démographiques et économiques, c'est au niveau des « stratégies de

---

[126] Duhamel et al (2019, p. 1).
[127] Schmitt, p. 39.
[128] Cruz (2018, p. 3). *Dans leur Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec (2019), la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ), Raymond Chabot Grant Thornton et Desjardins constatent un retard dans la mise en place des plans de relève entrepreneuriale. Ce qui freine les investissements, d'une part et menace la pérennité des entreprises, d'autre part.*
[129] Ratté (2017, p. 1 et 8).
[130] Cité dans Corner et Ratté (2017, p.2).
[131] Corner et Ratté (2017, p. 3).

départ » qu'apparaissent les failles de la planification du transfert et, donc, le risque de la perte ou de la baisse de la « valeur marchande » de l'entreprise. Dans l'objectif de rendre durables les PME québécoises et les emplois qui s'y rattachent, le PAGE 2018 bonifie et pérennise le financement du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) depuis 2015 par la mise en place « d'approches sectorielles, en collaboration avec les associations et les regroupements concernés. Ces approches ont le potentiel de doubler le nombre des entrepreneurs qui seront accompagnés »; et par des « approches spécialisées et adaptées à certains modèles d'affaires » avec pour résultats attendus 25 000 entrepreneurs sensibilisés et 12 000 cédants et repreneurs accompagnés sur cinq ans[132].

Bien que la reprise d'entreprise, comme nouveau cadre d'actualité dans le développement entrepreneurial, occupe les débats des politiciens et des praticiens terrain, sa modélisation reste à renforcer au Québec, surtout pour une sensibilisation auprès des personnes issues de l'immigration ayant de fortes intentions entrepreneuriales. D'après une étude de l'Équipe de recherche en partenariat sur la diversité culturelle et de l'immigration dans la région de Québec (ÉDIQ), les « travailleurs issus de l'immigration peuvent contribuer à combler les besoins de relève. Dans le contexte de la diversité culturelle croissante au Québec, plusieurs immigrants ont la volonté de s'investir dans une carrière d'entrepreneurs, voire de repreneurs [133] ». Or au-delà des ressources disponibles, l'étude identifie le travail « en silo » d'acteurs de soutien au transfert d'entreprise, le manque de coordination des services dans l'accompagnement repreneurial, de même que l'absence de formation à la « communication interculturelle » dans la sensibilisation à la transmission des PME comme obstacle à la réussite du transfert. Selon l'étude, les « recherches en partenariat sur la problématique des entrepreneurs / repreneurs immigrants […] sont nécessaires pour identifier les représentations sociale et culturelle qui font souvent obstacle à la transmission des PME [134]». La modélisation de la reprise d'entreprise qui tiendrait compte des variables interculturelles serait garante d'une meilleure lisibilité de l'écosystème.

3.3. Genrer le débat pour une meilleure performance de l'écosystème

Depuis la planification de sa première Stratégie quinquennale de l'entrepreneuriat de 2011, le Gouvernement du Québec a mis en place des dispositifs spécifiques pour créer un environnement propice à l'entrepreneuriat féminin et adapté à ses besoins et à ses réalités. Parmi ces dispositifs se trouve l'intégration de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS), « une approche préventive qui permet de discerner les effets différenciés d'un projet sur les femmes et les hommes pour ainsi favoriser des actions visant l'atteinte de l'égalité entre les sexes[135] ». L'intégration de cette approche s'est traduite par la création d'un Fonds de développement à l'entrepreneuriat féminin et par l'implantation dans toutes les régions du Québec d'un organisme Femmessor et sa mise en réseau national. L'organisme « offre des services de promotion, d'accompagnement (individuel ou de groupe, de réseautage, de coaching, de formation, de référencement) et de soutien financier afin d'accompagner l'entrepreneure dans son projet de démarrage, d'expansion, de

[132] PAGE (2018, p. 44).
[133] Nadeau (2014, p. 116).
[134] Idem, p. 116.
[135] P. 7.

consolidation ou d'acquisition[136] ». Il est donc possible d'affirmer que depuis l'instauration de cette politique, le Gouvernement a genré le débat sur le développement économique par le biais de l'intégration de l'outil ADS comme indicateur de performance de l'écosystème.

Cet objectif s'est poursuivi dans le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE) 2018 où le soutien au dynamisme des femmes entrepreneures, par l'entremise de Femmessor, a connu une bonification financière qui totalise 21,73 millions et qui permettra d'ici 2022 d'augmenter le nombre d'entreprises à propriété féminine, de faire accéder les femmes désireuses d'entreprendre à divers outils de formation et de renforcement de leurs habilités entrepreneuriales, de réaliser des activités de réseautage spécifiques et de renforcer leurs réalisations entrepreneuriales. L'enjeu de l'autonomisation économique des femmes est au cœur des politiques gouvernementales au Québec. La Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021, *Ensemble pour l'égalité*, appuie l'atteinte d'une égalité des genres et la création de conditions-cadres susceptibles également de renforcer la participation des femmes à la croissance économique. Dans une certaine mesure, la question de la parité entrepreneuriale, « conjuguée à des enjeux tels que le vieillissement rapide de la population québécoise et la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, confirment que le Québec ne peut en aucun cas se priver des nombreux talents des femmes [137] » pour un accroissement de son produit intérieur brut (PIB)[138].

En complément avec l'approche différenciée selon les sexes comme mesure préventive de discrimination à l'égard des femmes, la Stratégie « tient compte de la dimension intersectionnelle en actualisant l'enjeu de l'égalité pour les femmes du Québec[139] ». La perspective intersectionnelle concerne des formes de discriminations croisées qui regroupent l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'handicap et l'expression du genre lesquels peuvent être source d'inégalité dans l'atteinte d'un objectif. En analye économique, et plus spécifiquement dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin, la « variable du statut d'immigrant » est ajoutée à l'analyse de « l'interesectionalité de certains marqueurs de l'identité dans le contexte des entreprises ethnique » avec le genre et l'ethnicité[140]. Cette interesectionalité permet de désceler les disparités qui freinent le plein essor de l'entrepreneuriat féminin, surtout en termes d'accès au finacement et aux réseaux d'influence et de soutien (accompagnement, savoir-faire et croissance). L'interesectionalité de ces marqueurs pourrait désavantager les femmes en général et les femmes appartenant à des groupes ethniques en particulier. Le cumul de ces marqueurs complexifie la réalité de l'entrepreneuriat féminin et l'atteinte, pour les femmes, d'une pleine citoyenneté économique.

La littérature professionnelle nous renseigne sur les spécificités de l'entrepreneuriat féminin qui nécessitent la révision de mesures, de politiques et de programmes d'appui à la création

---

[136] P. 38.

[137] Stratégie gouvernementale *Ensemble pour l'égalité* (2017, p. 10).

[138] On consultera deux études mentionnées dans la Stratégie : celle de Recherche économique RBC (2013), *Les Canadiennes prennent le flambeau* et celle de McKinsey Global Institute (2015), *The Power of Parity : How Advancing Women's Equality Can Add $12 trillion to Global Growth*.

[139] P. viii.

[140] Paré (2003).

d'entreprises féminines. Trois publications décrivent les attributs et l'évolution de l'entrepreneuriat féminin : l'Indice entrepreneurial québécois 2017, *Un regard sur l'entrepreneuriat féminin*, la *Situation de l'activité entrepreneuriale* du GEM 2018 et 2019 et le *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal* 2017. Selon l'Indice, « en 2009, le taux d'intention pour les femmes était de 5,4 % (hommes : 8,7 %) pour s'établir en 2017 à 16,2 % (hommes : 25,7 %) [141] ». Cela dit, malgré ce potentiel entrepreneurial en hausse, le taux de propriétaire d'entreprises n'a pas connu une grande augmentation chez les femmes. « En 2009, le taux de propriétaires chez les femmes était de 5,5 % (hommes : 9,1 %), et il se situe maintenant à 5,3 % chez les femmes (hommes : 8,6 %) [142] ». Cette situation s'explique par l'enjeu de la conciliation travail-famille qui préoccupe plus les femmes que les hommes et par la perception négative dans les aptitudes des femmes à se lancer en affaires. Selon le PAGE 2018, « 28, 1% des femmes contre 8,2% des hommes mentionnent le manque de confiance en elles pour vendre leur projet aux autres. La dette contractée pour la réalisation de démarches a été soulevée par 18,2% des femmes et par 10,1% des hommes [143] ». Le constat est, d'ailleurs confirmé par le GEM 2018 où, au niveau des compétences perçues, les « femmes du Québec se croient moins compétentes (41,8%); les hommes du Québec (60,5%) affichent un résultat supérieur aux femmes du RDC (50,5%) mais inférieur aux hommes du RDC (63,6%). Finalement, les femmes , 46,7% au Québec et 53,3% pour le RDC, ont un peu plus peur de l'échec que les hommes (36,8% pour le Québec et 44,3% pour le RDC)[144] ». Dans l'édition 2019 du GEM, « l'entrepreneuriat féminin (10,9%) demeure moins élevé que celui des hommes (15,2%). […] [Et] à 8% d'écart négatif avec le RDC, il est encore trop tôt pour se réjouir et cela nécessite de maintenir les efforts pour tendre vers la partié dans les prochaines années [145] ».

Il faut dire que le rapport personnel à l'entrepreneuriat de même que l'engagement à l'égard de la carrière entrepreneuriale repose, en grande partie, sur la capacité de l'écosystème à différencier les conditions-cadres de la culture entrepreneuriale (création davantage de programmes spécialisés pour les femmes) susceptibles d'assurer la pleine participation des femmes à la performance économique du territoire[146]. Le *Portrait du dynamisme entrepreneurial de Montréal* 2017 cerne les trois obstacles à la « décélération des immigrants dans la chaîne entrepreneuriale [147] » et qui sont l'accès au financement public, l'absence d'accompagnement d'expérience et le devenir propriétaire d'entreprises. Tous ces constats documentés appuient le fait que l'augmentation du dynamisme entrepreneurial chez les femmes, et, par extension, du dynamisme économique de Montréal du Québec, est tributaire d'une action transformatrice sur l'écosystème apte à garantir une prise en charge différenciée des femmes entrepreneures. La mobilisation différenciée du capital social au sein de l'écosystème pourrait garantir une atteinte

[141] P. 12.
[142] P. 12.
[143] P. 51 (par référence à l'Indice entrepreneurial québécois 2012).
[144] St-Jean et Duhamel (2018, p. 49).
[145] St-Jean et Duhamel (2019, p. 51).
[146] Parmi les initiatives gagnantes à ce chapitre, on peut citer le lancement par la Caisse de dépôt et placement du Québec de *Cheffes de file* et des activités de *Devenir entrepreneure* qui visent à renforcer la présence des femmes en affaires et en entrepreneuriat. En plus de l'adhésion de la Caisse en 2017 à l'initiative internationale *30% club* qui aspire à ce que les entreprises nomment un minimum de 30% de femmes dans leurs conseils d'administration (source : Rapport d'investissement durable 2017 sur les engagements de la Caisse face aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).
[147] P. 11.

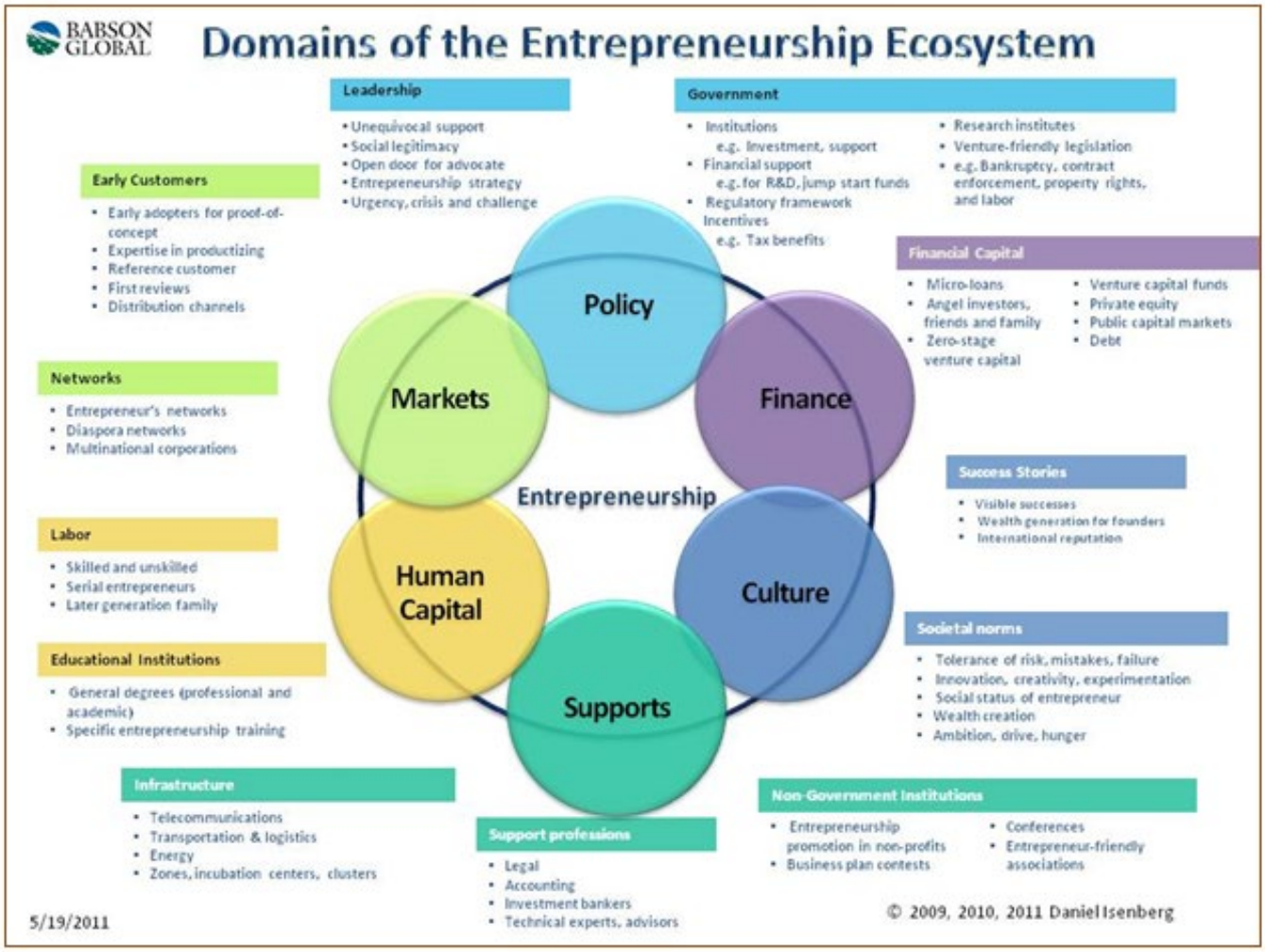
de la parité entrepreneuriale. L'Index mondial d'entrepreneuriat féminin qui mesure la présence des femmes dans l'économie note que le Canada (classé 2e pays au monde le plus favorable à l'entrepreneuriat féminin) « ne rencontre pas les cibles liées à la contribution des femmes à l'économie : la proportion des femmes PDG est de 3% (alors que la cible est 10%); la proportion des femmes cadres Supérieurs est de 25% (alors que la cible est 35%); la proportion des femmes au CA est de 20,8% (alors que la cible est 30%[148] ». Si les femmes « se tournent généralement vers des petites structures et le plus souvent vers les secteurs dits de service comme l'enseignement, la distribution, les services à la personne et, d'une manière assez prégnante vers l'entrepreneuriat social[149] », il n'en demeure pas moins que tout virage de l'entrepreneuriat féminin vert la forte croissance et l'innovation repose sur l'amélioration et l'adaptation des conditions-cadres contextuels aptes à assurer, sur le long terme, un fort impact économique de l'entrepreneuriat féminin.

[148] Bérard (2015, p. 3).
[149] Salim et Anis (2017, 47).

ANNEXE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES – CHAPITRE 3

Graphique : Modélisation de l'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011)

Schéma 1. Les domaines d'un écosystème entrepreneurial



Source : Isenberg, 2012

Source : The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm For Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship. [En ligne] http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2011/06/The-entrepreneurshipecosystem-strategy-for-economic-growth-policy.pdf

BIBLIOGRAPHIE / RÉFÉRENCES CITÉES – CHAPITRE 3

Baldegger, Rico J. et al. (2009). *L'entrepreneuriat en comparaison internationale. Rapport national suisse du global Entrepreneurship Monitor*. Haute École de Gestion (HEG) de Fribourg. [Document généré le 1 avril 2019]

Bédard, Diane. (2015). « Le Canada, champion de l'entrepreneuriat féminin ». *Les affaires*. 3 juillet. [Document généré le 1 avril 2019]

Caisse de dépôt et placement du Québec. (2017). *Rapport d'investissement durable*. [En ligne] https://www.cdpq.com/sites/default/files/medias/pdf/fr/ra/id2017_rapport_investissement_durable_fr.pdf

Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ), Raymond Chabot Grant Thornton et Desjardins. (2019). *Étude de l'impact du retard dans la mise en œuvre des plans de relève entrepreneuriale dans l'agglomération de Québec*. Québec. Avril. [Document généré le 1 juin 2019]

Corner et Ratté. (2017). « Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada. Les entrepreneurs préparent-ils bien leur sortie ? ». Banque de développement du Canada. Septembre [Document généré le 1 avril 2019]

Cruz, Marvin . (2018). « Réussir la relève. Résultats du sondage sur la planification de la relève des PME ». Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. [Document généré le 1 avril 2019]

Duhamel, Marc et al. (2019). *Portrait du repreneuriat de PME au Québec en 2017*. École de gestion. Université de Québec à Trois Rivière. [Document généré le 1 juin 2019]

Ibanescu, Mihai et Rina Marchand. (2017). *Un regard sur l'entrepreneuriat féminin*. Indice entrepreneurial québécois 2017 du Réseau M. en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale │HEC Montréal et Léger. Novembre. [Document généré le 1 mars 2019]

Isenberg, Daniel. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm For Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship*. [En ligne] http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2011/06/The-entrepreneurshipecosystem-strategy-for-economic-growth-policy.pdf

Messeghem, Karim et al . (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? ». *Management international* 17 (3) : 65-71. [Document généré le 1 avril 2019]

Salim, Morched et Anis Jarboui. (2016). « L'impact du capital social sur l'entrepreneuriat féminin et la croissance économique ». *International Journal of Business and Economic Strategy* (IJBES) 5 (2) : 46-55. [Document généré le 1 avril 2019]

Théodaraki, Christina et Karim Messeghem. (2015). « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition ». *Entreprendre et innover* 4 (27): 102-111.

McKinsey Global Institute. (2015). « *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add $12 trillion to Global Growth* ». [En ligne] http://www.mckinsey.com/global-themes/employmnet-and-growth/how-advancing-womens-eqaulity-ca-add-12-trillion-to-global-growth

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. (2001). *FONCEZ ! Tout le Québec vous admire. Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2018). *OSER entreprendre. Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat 2017-2022*. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Nadeau, Francis. (2014). « L'enjeu de la relève entrepreneuriale dans la région de la Capitale-Nationale ». *Cahiers de l'ÉDIQ* 2 (1) : 111-118. [Document généré le 1 avril 2019]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi.* Paris. [Document généré le 1 mars 2019]

Paré, Sylvie . (2003). « Intersectionnalité de certains marqueurs de l'identité dans le contexte des entreprises ethniques : le genre, l'ethnicité et le statut ». [Document généré le 1 avril 2019]

Ratté, Sylvie. (2017). « Que cherchent les acheteurs de PME canadiennes ? Comprendre le marché pour réussir l'achat ou la vente de votre entreprise ». Banque de développement du Canada. Novembre. [Document généré le 1 avril 2019]

Recherche économique RBC. (2013). « *Les Canadiennes prennent le flambeau* ». [En ligne] http://www.rbc.com/economie/economic-reports/pdf/other-reports/lescanadiennesprennentleflambeau.pdf

Secrétariat à la condition féminine. (2017). *Ensemble pour l'égalité. Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021*. Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]
Schmitt, Christophe. (2008). *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales.* Québec : Presses de l'Université du Québec.
St-Jean, Étienne et Marc Duhamel. (2018). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2017 du Global Entrepreneurship Monitor.* Institut de recherche sur les PME (Canada). [Document généré le 1 mars 2019]
---. (2019). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2018 du Global Entrepreneurship Monitor.* Institut de recherche sur les PME (Canada). [Document généré le 30 avril 2019]

IV. CHAPITRE 4 : MESURES, INITIATIVES ET ACTIONS TRANSFORMATRICES SUR L'ÉCOSYSTÈME

Plusieurs recommandations et priorités d'action sont possibles.

Investir davantage dans la recherche et l'innovation pour une croissance et un accès aux marchés mondiaux. Il ne fait aucun doute que l'innovation est un mécanisme important de création de valeur dans tout écosystème d'affaires. Si « la croissance économique résulterait de l'action combinée de trois facteurs distincts notamment le travail, le capital et le résidu désignant le progrès technique au sens large […] [,] l'Innovation est, quant à elle, la mise sur le marché d'un nouveau produit ou procédé [150] ». La première Stratégie du Québec en entrepreneuriat a formalisé l'innovation comme un vecteur de compétitivité importante dans l'exploration de nouvelles occasions d'affaires et l'exploitation de nouveaux marchés. La notion d'écosystème amène, par ailleurs, à considérer les objectifs de la croissance économique à la lumière de l'investissement en recherche et en développement au profit de la valorisation de l'innovation et son accompagnement dans le domaine entrepreneurial[151]. Si l'innovation est un fondement de la vision économique du Québec, il n'en demeure pas moins que la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022, *Oser Innover*, avance un constat alarmant à l'endroit des entreprises québécoises qui « accusent un retard dans l'investissement en recherche et développement et dans l'intégration des nouvelles technologies, notamment les technologies de l'information et des communications[152] ». Cette situation est responsable de la faible productivité du Québec comparativement au RDC et aux États-Unis. Pour déployer une culture de l'innovation, la Stratégie s'est donné trois objectifs dont 1. Le développement de talents, de compétences et d'une relève scientifique; 2. L'augmentation de la capacité de recherche du Québec et soutien à l'innovation sous toutes ses formes et 3. L'accélération du transfert et de la commercialisation de l'innovation.

Cette visée transformatrice qui ambitionne des changements systémiques est tributaire d'un soutien à la productivité des entreprises laquelle passe par l'innovation. « L'innovation [qui n'est pas l'invention] est généralement mesurée par le ratio de l'investissement en recherche et développement (R et D) au PIB et par le nombre de brevets par milliers d'habitants[153] ». Et la « commercialisation est en effet un élément clé du rendement de l'investissement en R et D [154]». L'innovation étant un obstacle désormais identifié à la croissance, parmi d'autres obstacles tel que « le financement, la réglementation, la fiscalité, le commerce extérieur et le recrutement de la main-d'œuvre[155] », l'amélioration de la productivité et de la compétitivité touche une tendance observée actuellement qui se rapporte aux pratiques de l'innovation dite ouverte. Ces pratiques « remettent en question le modèle linéaire de l'innovation, dont les politiques actuelles sont largement inspirées, et en présentant une vision beaucoup plus dynamique, complexe, fluide et

[150] Gueye et Diatta (2018, p. 140).
[151] On consultera *Le Quotidien* (2019), le bulletin de diffusion officielle des données de Statistique Canada. Voir également, à la fin de ce chapitre, une cartographie de l'écosystème québécois de la recherche et de l'innovation du Fonds de recherche du Québec (2013).
[152] Stratégie gouvernementale *Oser Innover* (2017, p. 45).
[153] Desjardins et CIRANO (2014, p. 31).
[154] Idem, p. 31.
[155] Idem, p. 30.

itérative[156] ». Ce nouveau paradigme est proposé pour enrichir la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation en termes d'ouverture, de coopération et de partage fluide des connaissances entre tous les acteurs du développement économique et de l'entrepreneuriat aussi bien privés que publics.

Améliorer l'intégration économique des immigrants. Bien que le Québec connaisse actuellement une situation de quasi-plein emploi tel que le démontre la littérature consultée, la rareté de main-d'œuvre pourrait engendrer des problèmes structurels avec des effets socio-économiques importants. Dans un rapport récent intitulé *Seuils d'immigration au Québec : analyse des incidences démographiques et économiques*, l'Institut du Québec revendique une meilleure intégration des immigrants au marché du travail et dont le seuil optimal d'accueil devrait être établi en fonction de la capacité de l'État à assurer leur pleine participation au marché du travail. Le rapport insiste sur les « faiblesses du système actuel comme les délais et la lourdeur du processus de sélection des immigrants, les difficultés de la reconnaissance des qualifications et de l'expérience étrangère et les succès mitigés de la francisation[157] ». Devant la décision du gouvernement Legault de réduire le nombre d'immigrants à 40. 000 par année dès 2019 au lieu de 51.000, le « poids démographique du Québec au sein du canada [passerait] de 22,6 pour cent - où il se trouve présentement – à 2012 pour cent d'ici 2040[158] ». Ce que confirme également le rapport récent de la Conférence Board du Canada, *L'immigration est la clé de la stratégie de croissance du Canada*. Selon le rapport, l'immigration « demeurera une solution décisive qui représente l'ensemble de la croissance de la population active du Canada – 3,7 millions de travailleurs – et le tiers du taux de croissance économique de 2018 à 2040. […] Si le Canada augmentait graduellement son taux d'immigration à 1,0% de sa population d'ici 2030, en hausse par rapport à environ 0,8% aujourd'hui, les nouveaux arrivants contribueraient quelque 5,3 millions de travailleurs à la population active et un tiers du taux de croissance économique entre 2018 et 2040[159] ».

Si le marché du travail produit inévitablement des iniquités sur le plan de l'intégration professionnelle des immigrants, de nouvelles initiatives gouvernementales doivent être déployées pour améliorer les processus de l'intégration et contrer le phénomène de l'attrition (manque de rétention et émigration vers d'autres provinces). Parmi ces initiatives se trouvent le recrutement d'une main-d'œuvre de qualité et l'investissement dans la formation continue liée à l'emploi. À ce titre, l'écosystème de la régionalisation gagnerait aussi à être consolidé afin de garantir une mobilité interrégionale durable des immigrants et leur pleine participation à la vitalité économique des territoires. Le développement d'infrastructures performantes d'accueil et d'intégration fait partie des mesures d'attractivité et de renforcements des régions à favoriser. Une étude économique réalisée par le Mouvement Desjardins avance même que la recherche et le développement, la « R et D n'est pas nécessairement le déterminant le plus important de l'innovation : d'autres actifs incorporels comme la formation de la main-d'œuvre ou les

[156] Conseil de la science et de la technologie (2010 p. iii).
[157] Cité dans *La Presse Canadienne* (2019, p. 1).
[158] Idem, p. 1.
[159] Gupta et al (2019, p. c et p. e).

changements organisationnels semblent avoir plus d'effet sur la productivité que la R et D[160] ». Dans la chaîne des facteurs responsables de la performance économique, la formation d'un capital humain de qualité est déterminante dans l'accroissement de la productivité et « faute d'un essor rapide de la productivité et de la participation au marché du travail, [notamment des immigrants], le PIB québécois pourrait reculer de -0,7% à -1% en raison d'un virage numérique raté. Selon le Ministère des Finances, une variation de 1% du PIB modifie les revenus autonomes du Québec de 650 M$ environ[161] ». La Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation appuie la formation d'une relève de main-d'œuvre qualifiée et innovante non seulement arrimée aux besoins actuels des entreprises, mais formée aux métiers dits du futur[162] et apte à répondre aux défis de l'innovation dans tous les écosystèmes, entrepreneuriaux et autres.

Doter les entrepreneurs de nouveaux outils et compétences propres à la transformation entrepreneuriale du XXI siècle. Dans la littérature contemporaine sur l'entrepreneuriat, il est souvent question de « transformation entrepreneuriale » et de l'importance de doter les entrepreneurs émergents et de la relève d'outils propres à cette nouvelle transformation. Ce concept se réfère à « l'incertitude et la compelxité inhérentes aux nouveaux environnements d'innovation, les nouvelles technologies et les nouvelles dynamiques sociales [qui] ont favorisé l'émergence de nouvelles approches entrepreneuriales[163] ». Le nouveau paradigme entrepreneurial repose principalement sur les approches du « Business Model startup », du « Design thinking » et du « Lean startup » lesquelles « modifient la dynamique de la démarche [entrepreneuriale] pour la concilier avec un processus d'apprentissage rapide et itératif par essais et erreurs[164] ». Cette démarche, également nommée « effectuale[165] » favorise l'implication de toutes les parties prenantes de l'écosystème dans la co-construction du projet d'affaires. Ce qui accélère davantage l'encastrement social et territorial de l'entrepreneur et limite son isolement. Alors que l'innovation technologique demeure un ressort fondamental de l'économie, la dynamique des réseaux, soit la nature des liens qui organisent l'accès et la transmission de l'information, est LE ressort déterminant de l'encastrement durable de l'entrepreneur dans un territoire. L'effectif des acteurs mobilisés et impliqués évolue en fonction des trois grandes phases de l'accompagnement entrepreneurial, soit la pré-incubation du projet, son incubation et sa post-incubation. Un « réseau d'accompagnement est plus efficace lorsqu'il a une densité suffisante pour apporter au créateur un assemblage de ressources adaptées aux besoins de son projet, à chacune des étapes de sa conception, de son lancement et de son développement[166] ».

---

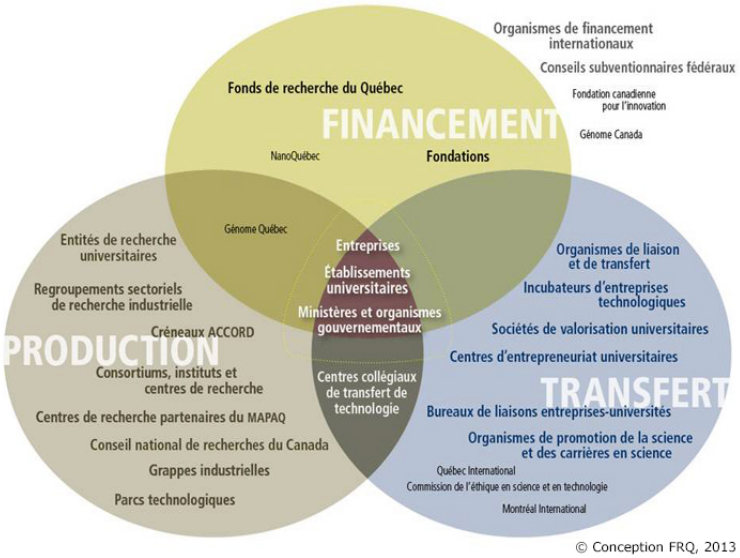
[160] Desjardins et CIRANO (2014, p. 32).
[161] Noël (2019, p. 2).
[162] On consultera le livre blanc présenté par le RJCCQ suite à la tenue du Forum économique de la relève d'affaires 2019 intitulé *Les métiers du futur : Réflexion stratégique pour un Québec à l'avant-garde.* Voir en annexe de ce chapitre quatre graphiques de l'OCDE (2012) sur le futur de l'emploi en lien avec les exigences des métiers du futur.
[163] Silberzahn et Surlemont (2016, p. 63).
[164] Witmeur (2016, p. 108).
[165] Selon Silberzahn et Surlemont, « L'Effectuation prend à rebours les grands principes de la stratégie en énonçant que les entrepreneurs démarrent avec leurs ressources disponibles pour imaginer ce qu'ils peuvent faire, et construisent leur projet en s'associant avec les parties prenantes en vue de réduire l'incertitude entrepreneuriale et de co-construire l'opportunité » (2016, p. 64).
[166] Pluchart (2014, p. 12).

La question de la « transformation entrepreneuriale » est étroitement liée à l'intérêt croissant de la recherche contemporaine sur les effets du monde numérique sur les PME dans une économie mondialement compétitive et fondée sur le savoir. Les « TI et les affaires électroniques sont en effet devenues un levier de transformation de la PME en une organisation ouverte, agile et surtout apprenante […], et cela au moyen d'applications à base de l'Internet et du Web telles que le commerce électronique, la collaboration électronique et l'intelligence d'affaires électroniques […]. [Ces] effets transformationnels se manifestent sur le plan de la compétitivité de la PME, soit par l'apport des TI au processus d'innovation de produits, de services et de procédés de l'entreprise […], à son processus d'internationalisation mercantile, technologique et organisationnelle […], ainsi qu'à son processus de gestion des connaissances[167] ». Ce nouveau cadre conceptuel impose une réflexion sur les compétences que doivent acquérir les entrepreneurs afin d'inscrire leur PME dans une configuration continue d'innovation et de performance. À ce titre, les dernières *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2019* inscrivent l'urgence à tous les gouvernements pour développer des politiques qui renforcent la formation des individus en matière de compétences numériques. Les entreprises doivent aussi d'adapter à l'évolution du marché du travail dans ce sens. La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 identifie six vecteurs d'accélération de cette transformation lesquels touchent : « la gouvernance numérique, la culture et les compétences numériques, l'innovation numérique, l'Écosystème numérique, l'Architecture, la gestion et la sécurité de l'information et la Performance numérique[168] ». La révolution technologique impose ainsi un regard disruptif sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, notamment sur les nouveaux processus d'apprentissage qui seront à développer et à consolider en situation d'immigration (et en dehors de cette situation) afin d'assurer un nouveau construit ou référentiel de compétences entrepreneuriales, une meilleure adéquation entre l'offre de formation (aptitudes et compétences nécessaires à la maîtrise de la technologie) et les besoins des entreprises (innovation, productivité et expansion) dans le contexte de la mutation technologique actuelle.

[167] St-Pierre et Labelle (2017, p. 238-239).
[168] *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* (2019, p. 19).

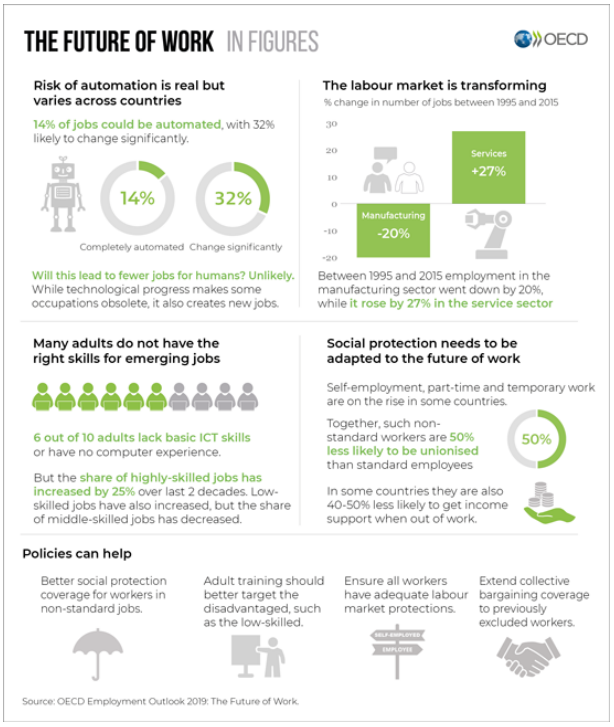
ANNEXE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES – CHAPITRE 4

Graphique : Écosystème et ses acteurs



Source : Fonds de recherche du Québec (2013) [En ligne]
http://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/chiffres-cles/ecosysteme-et-acteurs/

Graphique : Non-Standard Work and the Future of Work

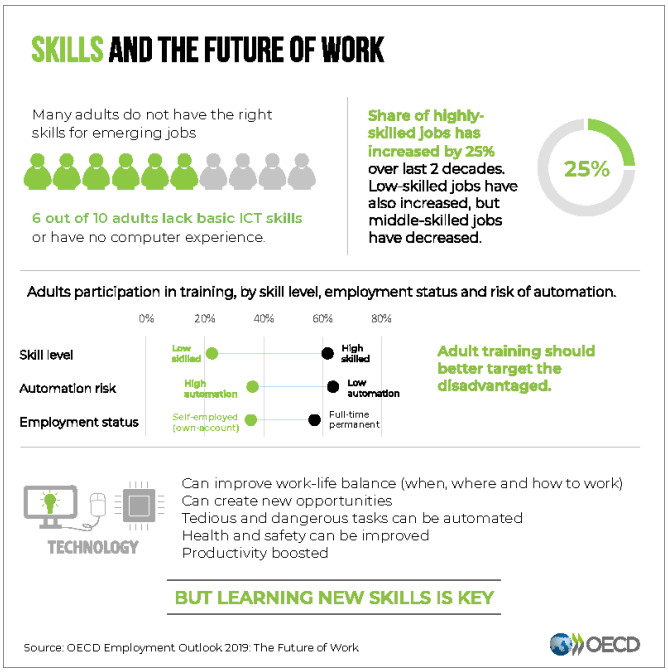


Source : OECD Employment Outlook 2019 : The Future of Word

Graphique : Skills and The Future of Work

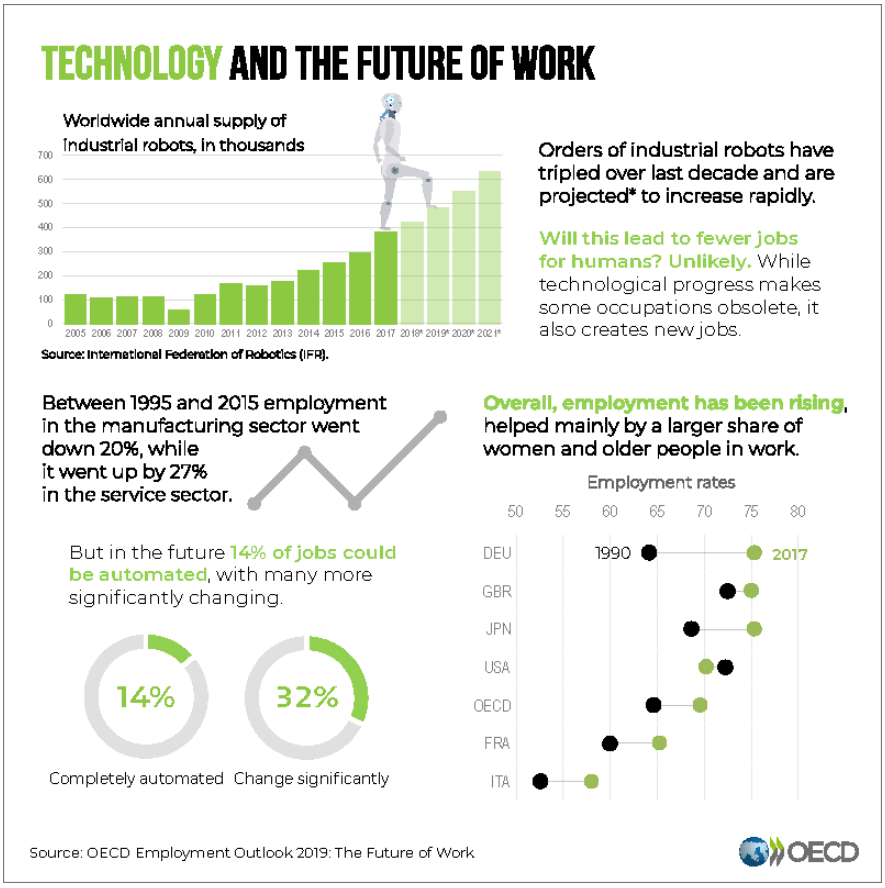
Source : OECD Employment Outlook 2019 : The Future of Word

Graphique : Technology and The Future of Work



Source : OECD Employment Outlook 2019 : The Future of Word

Graphique : The Future of Work In Figures



Source : OECD Employment Outlook 2019 : The Future of Word

BIBLIOGRAPHIE / RÉFÉRENCES CITÉES – CHAPITRE 4

Conseil de la science et de la technologie. (2010). *Rapport de conjoncture 2009*. Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 juin 2019]

Études économiques du Mouvement Desjardins et le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). (2014). « Pour un Québec plus prospère et plus entrepreneurial. La contribution des entreprises québécoises à l'économie : défis, recommadations, partage des responsabilités et priorités ». Montréal. [Document généré le 1 juin 2019]

---. (2011). « Le défi de la prospérité durable. Pour un avenir meilleur au Québec. Les enjeux à relever et les opportunités à saisir : identification, priorisation et choix des leviers ». Montréal. [Document généré le 1 juin 2019]

Gueye, Ahmadou Lô et Jean Christophe Diatta. (2018). « Analyse des déterminants de la croissance économique des pays de l'UEMOA et des BRICS : Étude comparative ». *Revue d'Économie et de Gestion* 2 (2) : 137-156.

Gupta, McArthur et al. (2019). *Can't Go it Alone : Immigration is Key to Canada's Growth Strategy*. Ottawa. [Document généré le 1 juin 2019]

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. (2001). *FONCEZ ! Tout le Québec vous admire. Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*. Québec : Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. (2017). *Oser Innover. Stratégie quécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022*. Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 mars 2019]

Noël, Éric. (2019). « L'autre pacte, celui de la transition techno-démographique ». *Les Affaires*. Mercredi 8 mai. [Document généré le 1 juin 2019]

Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE. (2019). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2019.* Paris. [En ligne] http://www.oecd.org/fr/presse/lancement-des-perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2019-jeudi-9-mai-2019.htm

La Presse canadienne. (2019). « Le Québec doit mieux intégrer ses immigrants, dit l'Institut du Québec ». Jeudi 5 mai. [Document généré le 1 juin 2019]

Pluchard, Jean-Jacques. (2014). « L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial ». *Recherches en Sciences de gestion* 102 : 47-71. Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations [Document généré le 1 juin 2019]

***Le Quotidien*. (2019)**. « Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2017 ». Mercredi 13 février 2019. Composante du produit nº11-001-X au catalogue de Statistiques Canada. Ottawa : Statistique Canada. [Document généré le 1 avril 2019]

Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec. (2019). *Les métiers du futur : Réflexion stratégique pour un Québec à l'avant-garde*. Livre blanc. Forum économique de la relève d'affaires. Mars. Montréal. [En ligne] https://docs.wixstatic.com/ugd/9c0491_1fffb64be4444923ae21b82c7322fea0.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Gouvernement du Québec. [Document généré le 1 juin 2019]

Schmitt, Christophe. (2008). *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Silberzahn, Philippe et Bernard Surlemont. (2016). « Les outils de la transformation entrepreneuriale du XXIe siècle ». *Entreprendre et Innover* 1 (28) : 63-64. [Document généré le 1 juin 2019]

Witmeur, Olivier. (2016). « Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes ». *Entreprendre et Innover* 1 (28) : 108-115. [Document généré le 1 juin 2019]

CONCLUSION : DYNAMIQUES D'INNOVATION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Les différents chapitres de cette étude ont permis de cerner la problématique du maillage institutionnel entre les acteurs de l'écosystème des affaires laquelle entrave sa lisibilité et performance. Cette situation, qui affecte aussi l'encastrement durable des entrepreneurs de l'immigration dans l'écosystème, aurait une incidence sur la dynamique du territoire dans la mesure où l'intelligence dite territoriale ou régionale serait mesurable selon le niveau interrelationnel / écosystémique avec lequel la collectivité se mobilise pur instaurer les conditions-cadres favorables à la participation de l'immigration à la croissance économique du Québec.

L'appréhension des dimensions plurielles de la condition migratoire demeure une nécessité et requiert des investissements importants en recherche et en innovation. Toutefois, la complexité et la diversité des réalités migratoires imposent l'adoption de logiques d'action qui ont un potentiel fédérateur et qui misent sur le renforcement des liens entre les acteurs impliqués dans la « gestion » de l'immigration, d'une part, et l'édification de collectivités interculturellement fortes et inclusives, d'autre part. Dans ce sens, l'approche « économiciste » qui fait de l'immigration un système /outil de redressement démographique et financier d'un territoire demeure limitrophe. Cette proposition nécessite un changement de paradigme qui fait appel à d'autres indicateurs pour interroger et mesurer autrement l'acquisition de la citoyenneté économique d'un immigrant.