

Tangerine[▼]
Affaires



Rapport L'entrepreneur moderne

Les entrepreneurs modernes qui façonnent l'avenir du Canada

Le point de vue de Terri-Lee Weeks

L'entrepreneuriat au Canada est en pleine mutation, créant de nouvelles occasions de croissance, d'innovation et de prospérité.

Ce n'est pas une prédiction. C'est une réalité qui se concrétise déjà partout au pays.

Grâce à l'innovation technologique et à l'évolution du rapport avec le travail, de plus en plus de personnes transforment leur expertise, leurs idées et leur ambition en entreprises qui leur sont propres, ouvrant ainsi de nouvelles voies vers l'entrepreneuriat et contribuant à la prospérité économique du Canada.

Chez Tangerine, nous croyons que ces changements sont importants.

C'est pourquoi, en collaboration avec PwC, nous avons élaboré le *Rapport L'entrepreneur moderne*. Pour soutenir efficacement les entrepreneurs modernes d'aujourd'hui, nous devons d'abord comprendre qui ils sont, ce qui les motive, quels défis ils doivent relever et ce dont ils ont besoin pour prospérer.

Parmi les nombreuses perspectives à explorer dans ce rapport, j'ai été frappée par le décalage flagrant qu'il révèle : l'entrepreneuriat a changé, mais bon nombre des systèmes qui l'entourent, eux, n'ont pas évolué. Par conséquent, une grande partie de l'ambition entrepreneuriale reste cachée à la vue de tous.

Plus de la moitié des entrepreneurs modernes interrogés ont déclaré ne pas s'identifier à la définition traditionnelle de l'entrepreneuriat.

Nous avons recueilli les témoignages de personnes qui développent une entreprise parallèlement à une carrière à temps plein, ainsi que d'entrepreneurs modernes qui définissent la réussite autant par la liberté, la souplesse et l'épanouissement personnel que par les indicateurs de croissance conventionnels.

Les implications sont importantes : les entrepreneurs modernes et les petites entreprises jouent un rôle vital dans l'avenir économique du Canada. Ils stimulent l'innovation, accélèrent la productivité et créent des occasions dans les collectivités partout au pays. Lorsque notre compréhension de l'entrepreneuriat est trop étroite, nous risquons de négliger une source importante de progrès.

Le rapport souligne également que seulement la moitié des entrepreneurs modernes interrogés estiment que leur banque les considère comme des clients d'affaires plutôt que comme de simples clients particuliers. Cet écart est important. La reconnaissance est souvent la première étape pour avoir accès aux outils et aux conseils nécessaires pour faire progresser une entreprise en toute confiance.

Pour Tangerine, ces conclusions soulignent que l'entrepreneuriat ne subit pas seulement des changements marginaux : il est en train d'être redéfini. Elles mettent l'accent sur l'importance d'écouter attentivement les Canadiennes et les Canadiens et de concevoir des expériences qui reflètent les réalités de la façon dont les entreprises sont créées aujourd'hui.

Le *Rapport L'entrepreneur moderne* renforce la nécessité d'aller au-delà des hypothèses courantes et de reconnaître le potentiel entrepreneurial partout où il se trouve. Ce faisant, nous donnons à davantage de Canadiennes et de Canadiens les moyens de créer et de faire croître leur entreprise, générant ainsi des retombées qui s'étendent bien au-delà des entreprises individuelles pour profiter à notre économie, à nos collectivités et à notre avenir collectif.



Terri-Lee Weeks

Présidente et chef de la direction
Banque Tangerine

Reconnaître, comprendre et réinventer pour l'entrepreneur moderne

Perspectives de John Strevel et Yair Weisblum

Dans tous les secteurs que nous desservons, nous voyons émerger un défi commun : les clients évoluent plus rapidement que les modèles conçus pour les servir.

L'entrepreneuriat ne fait pas exception.

C'est pourquoi PwC a collaboré avec Tangerine pour élaborer le *Rapport L'entrepreneur moderne* : afin de mieux comprendre comment l'entrepreneuriat évolue au Canada et ce que ces changements signifient pour les organisations qui soutiennent, facilitent et servent ce segment crucial.

Ce qui ressort de cette recherche n'est pas simplement un nouveau profil des entrepreneurs. C'est un aperçu de la façon dont l'expérience, les capacités et les ambitions liées à l'entrepreneuriat évoluent avec eux.

Les entrepreneurs d'aujourd'hui créent des entreprises différemment. Les frontières entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle peuvent être floues, tandis que la technologie permet aux particuliers et aux petites équipes d'accéder à des capacités autrefois associées à des organisations beaucoup plus grandes. La réussite, elle aussi, peut prendre différentes formes, la souplesse, l'indépendance, la sécurité et l'épanouissement personnel côtoyant les ambitions de croissance plus traditionnelles. Les implications sont importantes.

Premièrement, les organisations doivent cesser de traiter la personne et l'entreprise comme des clients distincts. Les fournisseurs les plus performants sauront reconnaître plus tôt le potentiel entrepreneurial, appréhender leurs clients de manière plus globale et créer des expériences qui relient de façon transparente les besoins personnels et professionnels.

Deuxièmement, l'avantage concurrentiel proviendra moins de l'ajout de capacités que de la réduction de la complexité. Les entrepreneurs modernes ont accès à plus d'outils, d'informations et de choix que jamais auparavant. Ce qu'ils valorisent de plus en plus, c'est la confiance, la simplicité et des conseils fiables qui les aident à se concentrer sur ce qui compte le plus.

Troisièmement, les modèles de soutien doivent évoluer au-delà des discours traditionnels sur la croissance. De nombreux entrepreneurs ne recherchent pas simplement l'expansion. Ils recherchent la liberté, la souplesse, une raison d'être et le contrôle de leur avenir. Les organisations qui comprennent ces ambitions variées seront les mieux placées pour établir des relations durables et offrir une valeur significative.

Chez PwC, nous croyons que cela représente une occasion importante. À mesure que l'entrepreneuriat continue d'évoluer, les organisations ont la possibilité de repenser la façon dont elles identifient, soutiennent et mobilisent un segment en pleine croissance qui façonne de plus en plus l'avenir de l'économie canadienne.

Les entrepreneurs présentés dans ce rapport ne constituent pas un groupe homogène, suivant un chemin unique vers une définition unique de la réussite. C'est notamment cette diversité qui rend l'entrepreneuriat moderne si important à comprendre, car l'avenir ne sera pas façonné par un modèle unique de ce à quoi devrait ressembler un entrepreneur ou une entreprise prospère. L'occasion consiste à comprendre cet avenir alors qu'il est encore en train de prendre forme, et à le bâtir aux côtés de celles et ceux qui le créent.



John Strevel, Yair Weisblum

Partenaires, PwC Canada

L'essor de l'entrepreneuriat au Canada

Le secteur des affaires canadien ne se contente pas de croître; une grande partie de cette croissance est tirée par des particuliers qui créent des entreprises sans recourir à une main-d'œuvre traditionnelle. Statistique Canada a dénombré près de 5 millions d'établissements d'affaires actifs au Canada en juin 2025. Parmi ceux-ci, 1,38 million comptaient des employés alors que 3,58 millions n'en avaient aucun. Depuis 2020, le nombre d'établissements d'affaires sans employés a augmenté de 24 %, contre seulement 4 % pour les entreprises employeurs¹.

Cette évolution est importante, car l'effectif devient un indicateur de moins en moins fiable pour évaluer le potentiel d'une entreprise. Bien que les statistiques officielles continuent de faire la distinction entre les entreprises employeurs et celles qui n'en sont pas, bon nombre d'entrepreneurs d'aujourd'hui se situent quelque part entre les deux : ils créent des entreprises constituées en société et génératrices de revenus qui restent délibérément légères, en recourant à la technologie, à l'automatisation et à des réseaux de talents flexibles plutôt qu'à des effectifs traditionnels. À mesure qu'une seule personne devient capable d'en faire davantage, l'ampleur des possibilités qu'une entreprise peut exploiter est de moins en moins étroitement liée à la taille de l'organisation sous-jacente.

Cela pose un défi quant à la façon dont nous percevons ce changement, et à l'heure actuelle, la manière dont l'entrepreneuriat est mesuré ne facilite pas cette perception. Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de la moitié des emplois au Canada et environ la moitié du PIB du secteur privé, ce qui en fait un moteur essentiel de l'activité économique². Cependant, bon nombre de statistiques sur les PME comme celles-ci sont fondées sur les entreprises comptant des employés rémunérés et excluent donc une grande partie de ce

qui semble être le segment de la population d'entreprises connaissant la croissance la plus rapide. À une époque où les entreprises sans employés représentent près des trois quarts des établissements d'affaires actifs au Canada, les classifications traditionnelles des entreprises employeurs ne reflètent peut-être plus toute l'étendue de l'activité entrepreneuriale qui se déroule à travers le pays.

Notre recherche se concentre donc sur les entreprises comptant de 0 à 9 employés, ce qui permet d'intégrer dans une même perspective les entreprises sans salariés et les plus petites entreprises employeurs. Nous estimons que ce segment offre la vision la plus claire de l'entrepreneuriat moderne au Canada, en regroupant les travailleurs autonomes, les professionnels indépendants et les propriétaires de petites entreprises qui développent leurs activités de différentes manières, mais qui sont souvent confrontés à des ambitions, des occasions et des défis similaires. En examinant ces entreprises dans leur ensemble, nous obtenons une image plus complète de la façon dont l'entrepreneuriat évolue et d'où pourrait provenir la croissance future.

Nous avons interrogé 552 entrepreneurs de partout au Canada, œuvrant dans un large éventail de secteurs et se trouvant à des étapes très différentes de leur parcours, allant d'entreprises créées depuis moins d'un an à celles en activité depuis plus d'une décennie.

Ce que nous avons découvert n'est pas simplement un type d'entreprise différent, mais une expérience de l'entrepreneuriat totalement différente.

Source : 1. Statistique Canada, « Nombre d'entreprises canadiennes » (juin 2020 à 2025) 2. Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Principales statistiques relatives aux petites entreprises » (publié en 2025)

Le présent rapport examine de plus près les personnes qui sont au cœur de cette expérience en pleine évolution : comment elles démarrent, développent et s'adaptent, comment elles définissent la réussite, et ce que l'évolution de leurs besoins signifie pour les organisations qui les entourent. Il est important de mieux cerner cette expérience, car à mesure que les gens trouvent de nouvelles façons de créer des entreprises, les institutions qui les reconnaissent, les aident et les soutiennent doivent s'adapter à la réalité de la façon dont l'entrepreneuriat est vécu aujourd'hui.

- **La technologie permet aux entrepreneurs de créer et de faire croître leurs entreprises de nouvelles façons.**
- **L'entrepreneuriat moderne se définit de plus en plus par son impact et sa capacité d'adaptation, et non par les classifications commerciales traditionnelles.**
- **L'écosystème qui soutient les entrepreneurs doit évoluer avec eux pour répondre à leurs besoins changeants.**



L'entrepreneur moderne en bref

Une image familière	Réalité moderne
Un saut dans l'entrepreneuriat	Une série de petits pas, commençant souvent parallèlement à un emploi ou à d'autres activités
Une entreprise devient la seule priorité	Les entreprises peuvent coexister avec d'autres activités, revenus et projets, parfois par choix
La croissance signifie une organisation plus grande	De petites équipes peuvent saisir des occasions plus importantes, en tirant parti de la technologie, de l'automatisation et d'une main-d'œuvre flexible
Le succès signifie prendre de l'ampleur	Le succès peut signifier la croissance, mais aussi la liberté, le contrôle, le savoir-faire et l'épanouissement
L'entreprise s'adapte à une journée de travail	Le travail s'effectue quand et où il le faut, souvent en s'intégrant au reste de la vie
L'indépendance signifie faire les choses soi-même	L'autonomie est souvent rendue possible par d'autres personnes, qu'il s'agisse de la famille, de pairs ou d'experts spécialisés
La technologie vous donne un avantage	La technologie fait désormais partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, élargissant ses capacités tout en offrant davantage de choix à explorer
La résilience signifie persévérer	La résilience peut signifier savoir quand s'adapter, changer de cap ou recommencer
La confiance découle de la preuve	La confiance s'acquiert par la pratique, un client, une décision et un petit pas à la fois
Le succès rend le potentiel visible	Le potentiel entrepreneurial existe souvent bien avant que le succès ne le rende évident

Points forts d'un entrepreneur moderne

- **Il se lance avant même que l'étiquette ne lui corresponde**

L'entreprise prend souvent forme avant même que l'identité ne se définisse.

- **Il construit selon ses propres règles**

Le succès se définit par la croissance, la liberté, la sécurité, la souplesse et le savoir-faire.

- **Il assume les conséquences**

L'indépendance s'accompagne d'une responsabilité qui lui incombe personnellement.

- **Il rassemble des ressources autour de lui**

Les outils, les plateformes, les spécialistes et les relations élargissent le champ d'action d'une seule personne.

- **Il s'adapte au fur et à mesure qu'il apprend**

La résilience, c'est changer de cap lorsque les faits changent.

- **Il mise sur l'avenir**

L'optimisme lui donne suffisamment de conviction pour agir avant même que la certitude ne vienne.

- **Il crée un impact avant même d'atteindre une certaine envergure**

La contribution économique commence bien avant qu'une entreprise ne devienne grande.



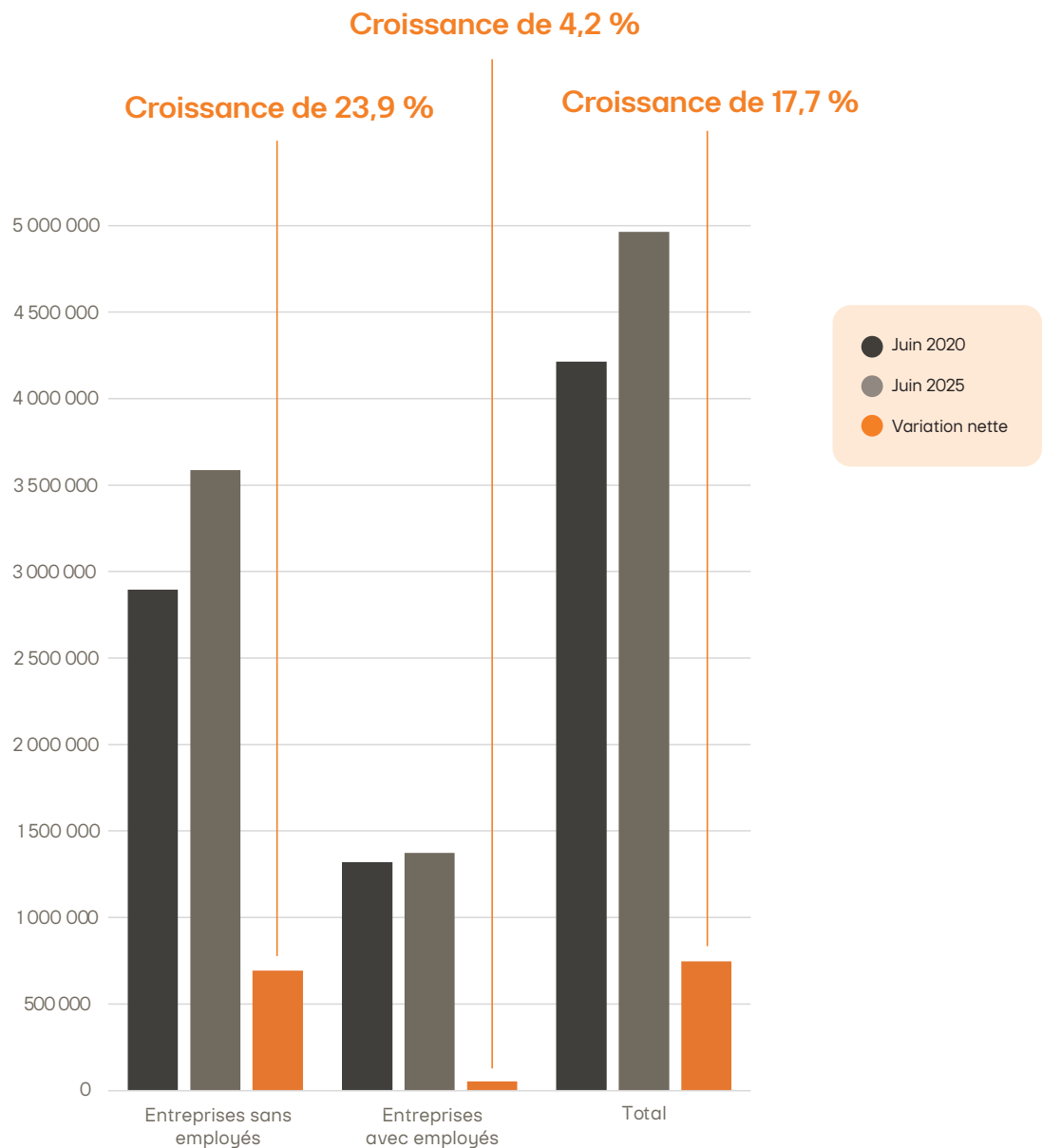
Les petites entreprises représentent **98,1 %** de l'ensemble des entreprises au Canada

Les petites entreprises représentent **46,5 %** de la main-d'œuvre du secteur privé au Canada

En moyenne, **plus de 100 000** petites entreprises sont créées chaque année

Source : 1. Statistique Canada, « Nombre d'entreprises canadiennes » (juin 2020 à 2025)

Nombre d'entreprises canadiennes¹



Le présent rapport est fourni à titre informatif uniquement et repose sur des renseignements jugés fiables à la date de sa publication. Les lecteurs devraient consulter leurs propres conseillers professionnels au sujet de leur situation particulière, notamment pour obtenir des conseils juridiques, fiscaux ou financiers. Ce rapport a été élaboré par PricewaterhouseCoopers s.r.l. (« PwC Canada ») en collaboration avec la Banque Tangerine à l'intention des clients de cette dernière.

Rapport L'entrepreneur moderne de Tangerine

Pourquoi est-ce important aujourd'hui?



Patrick Gill

Vice-président, Laboratoire de données sur les entreprises, Chambre de commerce du Canada

« Le Canada a besoin d'une nouvelle génération d'entrepreneurs modernes. Améliorer l'accès au financement et aux outils nécessaires pour démarrer, faire croître et acquérir des entreprises sera essentiel pour redynamiser le monde des affaires canadien et renforcer la productivité et la compétitivité à long terme. »



Jennifer Reynolds

Chef de la direction, NEXT Canada

« L'entrepreneur moderne est bien plus qu'un simple créateur d'entreprise. C'est un bâtisseur de communautés, un solutionneur de problèmes et un catalyseur de changement. Lorsque nous créons les conditions qui lui permettent de réussir, nous renforçons non seulement les entreprises individuelles, mais aussi les communautés et l'économie canadienne. »



Doug Robertson

Président et directeur général, Venn Innovation, Inc.

« L'entrepreneuriat au Canada entre dans une nouvelle phase, et le rôle des bâtisseurs d'écosystèmes doit également évoluer. Les entrepreneurs modernes ont besoin de plus qu'un soutien commercial traditionnel. Ils ont besoin d'un accès à la technologie, au talent, au capital et aux réseaux qui les aident à prendre de l'ampleur et à rivaliser à l'échelle mondiale. »



Sonya Shorey

Présidente et directrice générale, Investir Ottawa et Zone X.O | Cofondatrice, SheBoot

« Les entrepreneurs d'aujourd'hui sont les vedettes de notre économie. Ils imaginent ce qui est possible et ont le courage de le concrétiser, en prenant des risques et en faisant preuve d'une résilience remarquable. Ils méritent non seulement notre gratitude, mais aussi un écosystème à la hauteur de leur ambition. »



Grace Lee Reynolds

Chef de la direction de MaRS Discovery District

« La technologie a réduit la distance entre une idée et un marché mondial, permettant ainsi aux entrepreneurs d'aujourd'hui de s'attaquer à certains des plus grands défis mondiaux. Si nous voulons un écosystème qui soit à leur service, celui-ci doit évoluer au rythme de l'innovation, et non au rythme des processus. »



Jace Poirier Lacerte

Fondatrice, Intendants de la famille

The Family Stewardship Centre et COYA Productions Inc.

« Les entrepreneurs modernes peuvent s'inspirer des modes de savoir autochtones en mesurant le succès non pas à l'aune des revenus d'une entreprise, mais en fonction des personnes qui bénéficient d'une meilleure prise en charge grâce à son existence. Lorsque l'entrepreneuriat renforce les collectivités et les générations futures, son impact va bien au-delà du bilan financier. »

Ce que ce rapport explore

Perspective 1 : L'entrepreneur a dépassé l'étiquette

Thème central : La définition de l'entrepreneuriat n'a pas suivi le rythme de la réalité de la façon dont les gens créent des entreprises aujourd'hui.

Perspective 2 : Un début discret

Thème central : Les entreprises peuvent prendre forme progressivement, parallèlement à un emploi, à d'autres sources de revenu ou à d'autres entreprises, sans nécessairement les remplacer.

Perspective 3 : Nous ne voyons qu'une partie du tableau de pointage

Thème central : La réussite va au-delà de la croissance; la liberté, la flexibilité, l'épanouissement et la sécurité financière façonnent ce vers quoi tendent les entrepreneurs.

Perspective 4 : Le compromis de la liberté

Thème central : Les entrepreneurs acceptent l'incertitude, les sacrifices et les responsabilités en échange d'une plus grande autonomie sur leur travail, leur vie et leur avenir.

Perspective 5 : Le poids d'un choix infini

Thème central : La technologie élargit l'éventail des possibilités offertes aux entrepreneurs et accélère leur mise en œuvre, tout en exigeant un jugement de plus en plus affûté pour décider quoi utiliser, à quoi faire confiance et quoi ignorer.

Perspective 6 : Le village invisible

Thème central : L'indépendance est rendue possible par un réseau souvent invisible composé de la famille, des pairs, des conseillers, des partenaires, des clients et des communautés.

Perspective 7 : La dynamique de la réinvention

Thème central : La résilience repose de plus en plus sur la capacité d'expérimenter, d'apprendre, de s'adapter et d'agir rapidement, plutôt que sur la simple persévérance.

Perspective 8 : L'optimisme comme capital

Thème central : La foi en l'avenir donne aux entrepreneurs la confiance nécessaire pour agir avant même que la certitude ne vienne.

Perspective 9 : L'économie de l'ambition au quotidien

Thème central : Les décisions entrepreneuriales individuelles se traduisent par des emplois, de la demande, de la productivité et de l'activité économique, faisant de l'entrepreneur moderne un élément de plus en plus important de la croissance canadienne.



À propos du sondage

Les résultats de recherche présentés dans le *Rapport L'entrepreneur moderne* s'appuient sur un sondage en ligne mené par PwC pour le compte de Tangerine auprès de 552 entrepreneurs canadiens, du 2 au 14 juillet 2026, complété par des entrevues qualitatives et une analyse économique. Les répondants représentaient des entrepreneurs de partout au Canada, œuvrant dans un large éventail de secteurs et se trouvant à des étapes très différentes de leur parcours, allant d'entreprises créées depuis moins d'un an à celles en activité depuis plus d'une décennie.

Sommaire

Au Canada, l'entrepreneuriat a traditionnellement été appréhendé à travers les entreprises : le nombre de personnes qu'elles emploient, les revenus qu'elles génèrent et leur rythme de croissance. Mais **l'entrepreneuriat moderne découle de plus en plus d'une personne**. Un créateur travaillant sur un ordinateur portable. Une personne de métier se déplaçant d'un client à l'autre. Un consultant se constituant plusieurs sources de revenus. Quelqu'un qui transforme progressivement un projet parallèle en moyen de subsistance. L'entreprise peut ne pas avoir de bureau, d'employés ou d'horaires de travail conventionnels. Pourtant, elle crée de la valeur, assume des responsabilités et contribue à l'économie canadienne.

Statistique Canada a dénombré près de 5 millions d'établissements d'affaires actifs au Canada en juin 2025 : 3,59 millions sans employés¹ et 1,38 million avec des employés. Depuis 2020, le nombre d'établissements sans employés a augmenté de 24 %, contre seulement 4 % pour les entreprises employeurs. Le paysage entrepreneurial canadien ne se contente pas de prendre de l'ampleur. Sa croissance est très largement tirée par des personnes qui créent des entreprises sans main-d'œuvre traditionnelle.

Alors que des études gouvernementales récentes ont examiné séparément les entreprises employeurs et les travailleurs autonomes, on en sait moins sur le nombre croissant d'entrepreneurs qui opèrent à la croisée, entre ou en marge des catégories traditionnelles.

Afin de mieux comprendre ce segment, nous avons mené une étude originale auprès de 552 entrepreneurs à travers le Canada. Nous avons découvert une population fière, optimiste et résiliente. Ces entrepreneurs recherchent la souplesse et un plus grand contrôle sur leur avenir; ils utilisent la technologie pour en faire plus avec des équipes plus petites et transforment leur expertise personnelle en occasion économique. Il en résulte un nouveau type d'entrepreneur : **autonome, mais surchargé**.

Les entrepreneurs modernes passent avec aisance du rôle de stratège à celui de responsable des finances, de spécialiste du marketing, de représentant du service à la clientèle et de décideur en matière de technologie. La plupart se sentent personnellement responsables de ce qui va se passer ensuite, et bon nombre d'entre eux ont l'impression de faire ce parcours seuls. Pourtant, le défi le plus évident est peut-être celui de la reconnaissance.

Alors que 65 % estiment que le système financier considère leur entreprise comme légitime et que 64 % se sentent reconnus comme propriétaires d'entreprise par leur entourage, seulement 50 % ont l'impression que leur banque les considère comme des clients d'affaires. Pour de nombreux entrepreneurs, la reconnaissance vient plus facilement de leur entourage que des institutions censées les soutenir.

Cet écart met en lumière une réalité plus large. L'entrepreneuriat a évolué, mais bon nombre des systèmes, des produits et des hypothèses qui l'entourent reflètent encore une vision dépassée de ce qu'est un entrepreneur et de ce à quoi ressemble la réussite.

L'entrepreneur a dépassé l'étiquette. Il est temps que les institutions qui l'entourent s'adaptent.

Pour ce faire, il faut une définition plus représentative de l'entrepreneuriat, une définition qui reconnaisse la propriété, la création de valeur et l'ambition, peu importe la taille de l'entreprise, le nombre d'employés ou le stade de croissance.

À travers les neuf constatations de ce rapport, un thème revient sans cesse : la confiance. La confiance de se qualifier d'entrepreneur, de transformer un projet parallèle en quelque chose de plus grand, de définir le succès selon ses propres critères et de continuer d'aller de l'avant.

Les entrepreneurs n'ont pas simplement besoin de plus de produits, d'outils ou de choix. Ils ont besoin de se sentir compris, reconnus et soutenus, et d'avoir la confiance nécessaire pour agir.

Source : 1. Statistique Canada, « Nombre d'entreprises canadiennes » (juin 2020 à 2025)

Le présent rapport est fourni à titre informatif uniquement et repose sur des renseignements jugés fiables à la date de sa publication. Les lecteurs devraient consulter leurs propres conseillers professionnels au sujet de leur situation particulière, notamment pour obtenir des conseils juridiques, fiscaux ou financiers. Ce rapport a été élaboré par PricewaterhouseCoopers s.r.l. (« PwC Canada ») en collaboration avec la Banque Tangerine à l'intention des clients de cette dernière.

01 L'entrepreneur a dépassé l'étiquette

L'entrepreneuriat a évolué plus rapidement que l'image que nous en avons, si bien que certains vivent déjà cette réalité tandis que le reste d'entre nous en est encore à apprendre à les reconnaître.

Depuis vingt ans, les Canadiennes et les Canadiens regardent des aspirants entrepreneurs se présenter à l'émission « Dans l'œil du dragon » avec un produit, une valorisation et un exposé, façonnant en quelques minutes télévisuelles percutantes une image familière : l'entrepreneur, l'entreprise, l'ambition.

Cette version existe toujours, bien qu'à travers le Canada, dans les grandes villes, les petites localités et les collectivités rurales, l'entrepreneuriat prenne des formes moins évidentes. Plus de la moitié des personnes que nous avons interrogées affirment que la définition traditionnelle de l'entrepreneur ne leur correspond pas tout à fait, bien qu'elles assument bon nombre des responsabilités que nous associons à la gestion d'une entreprise.

Cet écart entre comportement et identité est en partie un problème de reconnaissance. Pendant longtemps, l'entrepreneuriat a été plus facile à cerner à travers des indices visibles : employés, locaux, revenus et envergure. Ces indicateurs ont toujours leur importance, mais lorsqu'ils deviennent le symbole par excellence de l'entrepreneuriat, les personnes dont les entreprises prennent une forme différente peuvent devenir plus difficiles à reconnaître, non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour les institutions et les systèmes qui les entourent.

Le **Dr Ali Mirza** a vécu la transition vers l'entrepreneuriat presque sans s'en rendre compte.

Son cabinet de chiropratique a vu le jour dans une salle de traitement de dix par dix et s'est développé progressivement, sans moment décisif marquant le passage de clinicien à propriétaire d'entreprise.

« Ça se produit en quelque sorte naturellement, sans que tu te rendes compte que ça t'arrive. »

– Dr Ali Mirza, Cliniques de physiothérapie HealthMax



Aujourd'hui, avec sept cliniques, des employés et des années de croissance derrière lui, il possède tous les indicateurs conventionnels d'une entreprise bien établie. Ce qui est moins évident, c'est l'étiquette qu'il se donne à lui-même. Même aujourd'hui, lorsqu'il décrit la vie professionnelle qui s'est dessinée, il ne se réfère pas à un titre d'entrepreneur conventionnel, mais à une image : « La meilleure chose que je puisse vous dire, c'est que je suis un colibri. »

Il n'est pas le seul. Ce décalage entre l'image conventionnelle d'un entrepreneur et la réalité de l'entrepreneuriat d'aujourd'hui peut également apparaître vu de l'extérieur. Une personne peut être perçue par ses clients comme un propriétaire d'entreprise, par sa famille comme celle qui a un projet parallèle, par une banque comme un client particulier et, pour elle-même, comme un chiropraticien, un consultant, un designer ou un artisan, tout cela en même temps. Cette ambiguïté ressort également des résultats de la recherche : 61 % des répondants affirment qu'ils minimisent parfois l'importance de leur entreprise lorsqu'ils s'adressent à d'autres, tandis que seulement la moitié d'entre eux estiment que leur banque les considère comme un client d'affaires plutôt que comme un simple client particulier.

Lorsque la reconnaissance détermine le soutien auquel un entrepreneur peut avoir accès, cet écart prend davantage d'importance. Plus un entrepreneur accumule de preuves, plus il devient facile à reconnaître pour les institutions; pourtant, certains des soutiens les plus précieux peuvent être nécessaires avant même que le succès ne soit évident. Cela exige un changement subtil mais important : il ne s'agit pas seulement de mieux reconnaître le succès entrepreneurial, mais aussi de mieux reconnaître le potentiel entrepreneurial.

L'entrepreneur typique que nous connaissons tous existe toujours, mais à ses côtés se trouve un groupe d'individus beaucoup plus diversifié qui créent des entreprises de différentes façons, pour différentes raisons et selon des modalités variées. Ils ne suivent peut-être pas le parcours classique, ils ne correspondent peut-être pas à l'image familière, et parfois, ils n'utilisent même pas le mot « entrepreneur » pour se décrire. C'est pourquoi la définition est importante. Ce que nous reconnaissons culturellement façonne ce que nous comptabilisons économiquement, et lorsque la définition est trop étroite, une partie de l'activité entrepreneuriale du Canada peut rester cachée à la vue de tous.

Points clés

- L'entrepreneuriat évolue au-delà des signes familiers de la propriété d'une entreprise, tels que les employés, les locaux et l'envergure visible.
- Bon nombre de personnes qui créent des entreprises ne s'identifient pas à l'étiquette conventionnelle d'entrepreneur.
- La reconnaissance institutionnelle n'a pas suivi le rythme de cette réalité en mutation.



52 %

des personnes interrogées affirment que la définition traditionnelle du terme « entrepreneur » ne leur correspond pas tout à fait.

02

Un début discret

L'entrepreneuriat moderne ne commence pas toujours par un grand saut; souvent, il naît d'une série de petites confirmations qui rendent la prochaine étape possible.

On décrit encore souvent l'entrepreneuriat comme un acte décisif, le moment où quelqu'un quitte son emploi, mise sur une idée et commence à bâtir une entreprise. Pourtant, partout au Canada, ces débuts sont de plus en plus difficiles à cerner, car il n'est plus nécessaire qu'une chose se termine avant qu'une autre puisse commencer.

Une idée peut être mise à l'essai tout en continuant de toucher un salaire, un premier client peut être trouvé avant que l'entreprise ne devienne le centre de la vie professionnelle, ou un produit peut être lancé sur le marché alors que son créateur se demande encore s'il mérite de devenir quelque chose de plus. Parfois, l'un finit par remplacer l'autre, mais de plus en plus souvent, ce n'est peut-être pas nécessaire. L'emploi, l'entrepreneuriat et les sources de revenus multiples peuvent coexister, non pas simplement comme une phase de transition, mais comme une façon délibérée de construire sa vie professionnelle.

Un entrepreneur sur cinq parmi ceux que nous avons interrogés décrit son entreprise comme l'une de plusieurs sources de revenu, tandis que plus de huit sur dix estiment que les gens devraient pouvoir diriger une entreprise parallèlement à leur emploi sans craindre d'être jugés. Ensemble, ces résultats suggèrent quelque chose de plus délibéré qu'une simple étape vers l'entrepreneuriat à temps plein.

Pour certains, se constituer différentes sources de revenu en parallèle peut être le modèle à suivre, et non pas simplement une étape sur le chemin menant à autre chose.

La technologie contribue à rendre ce modèle possible. Les outils numériques ont rendu plus accessible un démarrage plus discret, facilitant la mise à l'essai des idées et permettant aux projets fructueux de prendre de l'ampleur plus rapidement. Il est possible de trouver des clients, d'encaisser des paiements et de gérer une entreprise grâce à un éventail croissant d'outils numériques, ce qui permet aux entrepreneurs d'étendre leur portée et leurs capacités sans nécessairement augmenter au même rythme le nombre d'employés, les locaux ou la complexité organisationnelle. Les obstacles à la création d'une entreprise solide demeurent bien réels, mais la technologie assouplit le lien entre l'ampleur de l'occasion et la taille de l'organisation nécessaire pour la saisir.

Cela modifie autant la psychologie liée au démarrage d'une entreprise que ses aspects pratiques. Il n'est plus nécessaire de décider de ce que deviendra une idée avant de découvrir si quelqu'un d'autre en veut. On peut tester les prix, remettre en question les hypothèses, absorber les erreurs et observer les clients tout en limitant relativement les conséquences, ce qui permet à l'enthousiasme de se confronter à la réalité avant que le reste de la vie ne doive être réorganisé en fonction de celui-ci.

Amar Varma avait déjà fondé et quitté quatre entreprises lorsque Mantle a vu le jour, à partir d'un problème qu'il souhaitait résoudre pour lui-même. Le produit s'est avéré utile pour des amis, puis pour les amis de ces amis, avant d'atteindre des clients dont la dépendance à l'égard du produit a changé la donne.

« Ça passe d'une activité qui ressemble à un passe-temps à quelque chose du genre : Bon... on ne peut plus se permettre de s'amuser maintenant. »

— Amar Varma, Mantle



Le changement important n'a pas été qu'un passe-temps se soit soudainement transformé en entreprise, mais que d'autres personnes l'aient progressivement concrétisé. Un premier paiement peut justifier une autre fin de semaine; une demande récurrente peut justifier davantage de temps; éventuellement, suffisamment de petits indices rendent l'entreprise plus difficile à considérer comme temporaire, tandis que chaque nouvel engagement modifie ce que l'entrepreneur doit considérer ensuite.

Pourtant, faire croître une entreprise ne signifie pas nécessairement en faire son seul centre d'intérêt. Pour environ un entrepreneur sur trois parmi ceux que nous avons interrogés, transformer son entreprise en emploi à temps plein n'était pas l'objectif. Cela remet en question l'idée courante selon laquelle, une fois que les clients affluent et que l'entreprise prospère, tout le reste devrait finir par passer au second plan. Au contraire, certains entrepreneurs gardent délibérément leurs options ouvertes, développant différents projets en parallèle et observant où chacun pourrait les mener.

« Il n'y a pas vraiment eu de moment précis – on évolue simplement au fil du temps, on apprend en cours de route, et on grandit à partir de là. »

– Clayton Hall, Hall Construction



La suite peut rester ouverte. Une entreprise peut progressivement occuper une place plus centrale dans la vie d'une personne, demeurer un élément d'une vie professionnelle délibérément diversifiée, ou devenir l'expérience et la confiance à partir desquelles une autre entreprise voit le jour. L'important n'est pas qu'une voie en remplace une autre, mais que les entrepreneurs disposent de plus de façons de se développer que ne le permettait l'ancien choix soit un, soit l'autre.

Ce démarrage discret n'est donc pas simplement un parcours plus progressif vers ce fameux

bond vers le succès. Il s'agit d'une autre façon de bâtir, où la technologie facilite les essais, l'apprentissage et la croissance, tandis que de petites confirmations façonnent la prochaine étape sans pour autant fixer la destination finale. Pour certains, une entreprise finira par devenir leur seule priorité; pour d'autres, elle restera l'un des éléments d'une vie professionnelle composée de plusieurs projets. Fini le temps où il n'y avait qu'une seule voie entre la création d'une entreprise et la construction de quelque chose qui compte.



Points clés

- L'entrepreneuriat commence de plus en plus par de petits pas, et non par un seul grand bond en avant.
- La technologie facilite les essais, l'apprentissage et la mise en place avant de s'engager pleinement.
- À mesure que les besoins évoluent, le soutien doit s'adapter en conséquence.

03 Nous ne voyons qu'une partie du tableau de pointage

Parfois, les gains les plus importants n'apparaissent jamais sur le tableau de pointage.

Depuis longtemps, la réussite entrepreneuriale se mesure à l'aune de l'entreprise elle-même : chiffre d'affaires, effectif, locaux, expansion, sortie. Ces indicateurs sont utiles pour évaluer la performance financière et la contribution à l'économie canadienne. Cependant, se concentrer uniquement sur ces indicateurs occulte — ou pire, néglige — une dimension plus humaine qui sous-tend le choix de se lancer dans l'entrepreneuriat.

Seulement 22 % des entrepreneurs que nous avons interrogés ont cité la sécurité financière à long terme comme motivation pour démarrer leur entreprise, ce qui suggère que les entrepreneurs évaluent également leur propre succès en fonction de ce que l'entreprise leur permet de réaliser dans leur vie : un plus grand contrôle sur le travail qu'ils acceptent, plus de liberté dans l'organisation de leur semaine, ou la satisfaction de créer quelque chose qui leur appartient. Cela ne signifie pas que les indicateurs habituels sont erronés; cela suggère simplement qu'ils ne nous montrent qu'une partie du tableau de pointage.

Les signaux émotionnels sont difficiles à ignorer. 93 % se disent fiers de l'entreprise qu'ils ont bâtie, et 85 % affirment qu'elle constitue une partie importante de leur identité. Cela suggère que les entrepreneurs évaluent leur réussite selon des critères qui vont bien au-delà des revenus, des effectifs ou de la taille de l'entreprise.

Cependant, notre vision culturelle de la réussite entrepreneuriale n'a pas toujours suivi le rythme de la façon dont les entrepreneurs eux-mêmes la décrivent. La réussite entrepreneuriale fait les gros titres à la télévision lorsqu'elle ressemble à *Succession*; dans la vie réelle, elle peut être beaucoup plus proche de *Bienvenue à Schitt's Creek*, où une entreprise revêt une importance profonde sans pour autant devoir devenir un empire.

Les raisons qui poussent les gens à créer une entreprise vont dans le même sens. La flexibilité et la liberté de mode de vie trouvent un écho particulier depuis le changement général survenu en 2020 dans la façon dont les gens travaillent et l'endroit où ils le font, tandis qu'une plus grande indépendance et un meilleur contrôle, ainsi que le désir de créer quelque chose qui leur appartient, occupent également une place prépondérante aux côtés de la sécurité financière. Ensemble, ces éléments suggèrent que le revenu n'est qu'une partie de ce que les gens attendent de leur entreprise.

Pour certains, une augmentation des revenus signifie l'expansion. Pour d'autres, cela procure une marge de manœuvre : suffisamment de marge pour embaucher du personnel, réduire la dépendance à l'égard d'un seul client ou simplement dormir un peu plus tranquillement à la fin du mois. Pour un fondateur qui dépend de capitaux extérieurs, atteindre la rentabilité peut créer une tout autre forme de liberté : la possibilité de passer moins de temps à trouver des fonds pour la prochaine phase et plus de temps à développer l'entreprise.

Après quatre sorties antérieures, **Amar Varma**, fondateur de Mantle, a déjà connu un succès entrepreneurial facile à célébrer et à quantifier. Pourtant, lorsqu'il explique pourquoi il s'est lancé de nouveau, il ne parle pas d'abord de valorisation, d'envergure ou d'une autre sortie.

« C'est le savoir-faire que j'adore mettre en œuvre. »

— Amar Varma, Mantle



C'est une autre façon de compter les points. Les réalisations visibles sont bien réelles, mais elles n'expliquent pas entièrement pourquoi quelqu'un qui a déjà quatre sorties à son actif souhaite encore repartir de zéro.

La performance commerciale reste importante, mais la croissance n'est pas tout. Une entreprise peut connaître davantage de succès sans pour autant devenir beaucoup plus grande, et grandir n'apporte pas toujours plus de liberté, de sécurité ou de satisfaction à la personne qui la dirige. Le tableau de pointage nous indique ce qui est arrivé à l'entreprise; il ne nous dit pas toujours ce que l'entreprise a rendu possible.

Points clés

- Le succès peut signifier la liberté, la souplesse et l'épanouissement, tout autant que la croissance financière.
- Le chiffre d'affaires, les effectifs et la taille ne racontent qu'une partie de l'histoire.
- Ce que l'entreprise rend possible peut être tout aussi important que sa taille.

A man with a beard and tattoos, wearing an orange apron over a green t-shirt, is smiling and working with dough on a wooden surface in a kitchen. The background is slightly blurred, showing a window and kitchen equipment. An orange overlay box is positioned on the left side of the image, containing statistics.

93 %

des entrepreneurs sont fiers
de l'entreprise qu'ils ont bâtie.

39 %

étaient motivés par une plus
grande indépendance et un plus
grand contrôle.

04

Le compromis de la liberté

Les entrepreneurs savent que leur indépendance s'accompagne de sacrifices, d'incertitudes et de conséquences, et la plupart d'entre eux estiment néanmoins que le fait d'avoir ce choix en vaut la peine.

Chez les entrepreneurs canadiens que nous avons interrogés, la liberté s'accompagne d'un réalisme frappant. 87 % reconnaissent que la flexibilité que leur procure l'entrepreneuriat implique des sacrifices, mais 85 % affirment tout de même que cette liberté vaut bien l'incertitude. L'attrait ne réside pas dans le fait d'être libéré de toute responsabilité, mais plutôt dans le fait d'avoir davantage son mot à dire sur le déroulement de la journée, l'orientation de l'entreprise et la suite des événements.

Pourtant, il ne s'agit pas de cette liberté sans heurts souvent vantée dans la culture entrepreneuriale. Les entrepreneurs ne semblent pas choisir la liberté parce qu'ils s'attendent à ce que ce soit facile. Ils semblent avoir les yeux bien ouverts sur ce que cela implique : la pression, l'incertitude et la conscience que, lorsqu'on soutient sa propre entreprise, une plus grande partie du risque peut aussi être ressentie comme personnelle. Votre temps, votre argent, votre réputation, parfois même la sécurité de vos proches, tout cela peut dépendre du succès de la prochaine décision.

Pour le Dr Ali Mirza, cela est devenu concret lors d'une réception des Fêtes, après que son réseau de cliniques eut pris de l'ampleur. En balayant

la salle du regard, il a vu non seulement des employés et des sous-traitants, mais aussi des hypothèques, des familles et des moyens de subsistance liés aux décisions qu'il prenait ailleurs.

« Mes décisions ont un poids et ont des répercussions sur la vie des autres. »

— Dr Ali Mirza, Cliniques de physiothérapie HealthMax



L'espace d'un instant, la responsabilité abstraite liée à la propriété est devenue concrète : elle se tenait devant lui. La liberté de prendre la décision lui appartenait toujours, mais il savait aussi que d'autres personnes devaient vivre avec les conséquences de ce qui allait suivre.

Une fois que l'entreprise prend une telle dimension personnelle, la frontière entre vie professionnelle et vie privée ne se distingue plus toujours clairement. Près des deux tiers des répondants affirment que cette frontière est devenue floue. Pourtant, ce flou n'est pas nécessairement l'opposé de la liberté. L'entreprise peut encore accaparer les soirs, les fins de semaine ou l'espace mental, mais l'entrepreneur a davantage son mot à dire sur l'orientation du travail et la façon dont il s'intègre au reste de sa vie. Le compromis ne consiste pas en une diminution des exigences, mais en une plus grande autonomie pour déterminer quelles exigences ont la priorité, même en sachant que ces choix peuvent s'accompagner d'incertitude et de pression.



91 %

se sentent
personnellement
responsables du
succès ou de l'échec
de leur entreprise.



Lorsque le **Dr Mirza** revient sur la création de son entreprise, il confie : « J'ai toujours voulu, et je veux toujours, être aux commandes. » Il explique que la liberté de diriger l'entreprise à sa guise, plutôt que de simplement suivre des ordres, a été l'un des éléments qui l'ont poussé à créer sa propre pratique. Même après le stress et les nuits blanches, il considère toujours que le jeu en vaut la chandelle, comparant l'entreprise à l'éducation d'un enfant.

« Ce que l'on en retire en vaut toujours la peine à 100 %. »

— Dr Ali Mirza, Cliniques de
physiothérapie HealthMax

”

C'est peut-être là le compromis de la liberté dans sa forme la plus simple : non pas moins de responsabilités, mais davantage de contrôle sur celles que l'on choisit d'assumer. Pour la plupart, avoir ce choix vaut toujours la peine.

Points clés

- La liberté est une motivation première de l'entrepreneuriat.
- Les entrepreneurs acceptent les sacrifices et l'incertitude comme le prix à payer pour l'indépendance.
- Pour la plupart, le fait d'avoir plus de choix et de contrôle rend ce compromis bénéfique.

05

Le poids d'un choix infini

L'élargissement des capacités a renforcé le pouvoir des petites entreprises, ce qui devrait se traduire par davantage de progrès, mais cela a également fait du choix – déterminer ce qu'il faut utiliser, ce à quoi il faut faire confiance et ce qu'il vaut peut-être mieux laisser de côté – une partie plus importante de la gestion même de l'entreprise.

Diriger une entreprise a toujours impliqué de prendre des décisions, même si le nombre de choses qu'une personne peut désormais choisir, mettre en place et gérer par elle-même s'est considérablement accru. Les services bancaires, les paiements, la comptabilité, la planification, le marketing, le commerce, la gestion de la clientèle et les services basés sur l'IA peuvent tous être gérés à partir d'un seul ordinateur portable, ce qui donne même aux plus petites entreprises accès à des capacités qui nécessitaient autrefois des employés, des agences ou des services entiers.

Il s'agit là d'une expansion extraordinaire du pouvoir entrepreneurial. L'indépendance est déjà au cœur des motivations qui poussent de nombreux entrepreneurs à créer leur entreprise, et la technologie a considérablement élargi les limites de cette indépendance. Les fondateurs peuvent désormais garder davantage de décisions, de contrôle et de parts de l'entreprise entre leurs mains, préservant ainsi non seulement leur mode

de fonctionnement, mais aussi leur voix et leur vision de la façon dont les choses devraient être faites.

Près de neuf entrepreneurs sur dix affirment qu'il est important de pouvoir accomplir eux-mêmes leurs tâches. Cependant, agir de manière plus autonome signifie également devoir assembler eux-mêmes davantage d'éléments de l'entreprise. C'est ce qui explique en partie pourquoi plus des deux tiers d'entre eux accordent de l'importance à l'intégration avec d'autres applications et services et s'y fient.

Cet accès accru s'accompagne toutefois d'un nombre croissant de décisions à prendre. Quel outil vaut la peine d'être payé? Que faut-il automatiser? Deux systèmes fonctionneront-ils ensemble? Peut-on se fier à la recommandation d'un influenceur? Cette nouveauté dont tout le monde parle soudainement améliorera-t-elle véritablement l'entreprise ou ne fera-t-elle qu'ajouter une autre tâche à gérer?

Pour bon nombre d'entre eux, ces choix ne sont plus secondaires. Près de quatre sur dix affirment que leur entreprise connaîtrait des difficultés importantes, voire cesserait ses activités, si les plateformes numériques dont ils dépendent venaient à disparaître pendant une semaine. Ce qui n'était au départ qu'un ensemble d'outils utiles fait désormais partie intégrante de l'infrastructure opérationnelle de l'entreprise elle-même.



76 %

utilisent au moins
un outil numérique
pour soutenir leur
entreprise.

Sans surprise, cette dépendance modifie les enjeux. Un outil qui promet de faire gagner des heures peut tout de même plonger un entrepreneur dans un cycle de comparaisons, de vérifications d'intégration et de questions visant à savoir si le choix d'aujourd'hui paraîtra obsolète d'ici Noël. Les avantages sont réels, mais les répercussions le sont tout autant : une décision peut alléger la charge de travail à un endroit tout en en créant discrètement davantage ailleurs.

Les entrepreneurs doivent donc non seulement déterminer quels outils choisir, mais aussi naviguer dans un écosystème de plus en plus interconnecté où le progrès dépend de la capacité des clients, des partenaires et des institutions à suivre leur rythme. À mesure que la technologie permet aux entrepreneurs de tester, de modifier et de réagir plus rapidement, cette différence de vitesse peut devenir une autre source de friction, particulièrement lorsque l'entreprise est prête à passer à l'étape suivante, mais que les systèmes qui l'entourent ne le sont pas.

« Souvent, bon nombre de vos partenaires ne peuvent pas s'adapter aussi rapidement que vous. »

— Avril Sun et Shawon Ibn Kamal,
Succession AI



L'IA a le potentiel d'élargir encore davantage cet écart, car les réponses arrivent instantanément et les tâches qui prenaient des heures l'année dernière peuvent désormais être accomplies en quelques minutes, ce qui accélère ce que les entrepreneurs peuvent accomplir eux-mêmes, même lorsque l'écosystème dans son ensemble ne peut pas nécessairement évoluer au même rythme.

Au Canada, l'utilisation de l'IA par les entreprises a triplé en seulement deux ans, intégrant ainsi des outils qui semblaient autrefois réservés aux spécialistes ou à l'état expérimental dans le quotidien opérationnel d'un nombre bien plus grand d'entrepreneurs. Cependant, alors que la disponibilité élargit les possibilités offertes aux

entrepreneurs, l'accès à ces outils progresse actuellement plus vite que la confiance. Seuls 41 % des entrepreneurs que nous avons interrogés affirment faire confiance aux outils basés sur l'IA pour obtenir des conseils sur la gestion des finances de leur entreprise, ce qui est bien loin de la confiance accordée aux banques, aux comptables et aux autres entrepreneurs.

Points clés

- La technologie a rendu les entrepreneurs plus compétents et autonomes que jamais.
- Ces capacités accrues s'accompagnent de décisions, d'une complexité et de responsabilités accrues.
- Le défi ne réside plus dans l'accès aux outils, mais dans le fait de savoir à quoi faire confiance, ce qu'il faut adopter et ce qu'il faut ignorer.

La question porte donc moins sur l'existence de cette capacité et davantage sur le fait de savoir si elle mérite sa place dans l'entreprise. Est-ce que cela résout un problème que j'ai? La réponse est-elle suffisamment bonne pour passer à l'action? Que puis-je déléguer, et qu'est-ce qui doit encore refléter ma personnalité? À l'heure où presque tout peut être généré, automatisé ou accéléré, la retenue commence elle aussi à faire partie de la gestion de l'entreprise. Les entrepreneurs hésitent encore entre "Puis-je?" et "Devrais-je?" »

Ces capacités accrues ont rendu les petites entreprises plus puissantes, ce qui devrait se traduire par davantage de progrès, mais elles ont également fait en sorte que le choix de ce qu'il faut utiliser, en quoi faire confiance et ce qu'il vaut peut-être mieux laisser tel quel occupe désormais une place plus importante dans la gestion même de l'entreprise.

06

Le village invisible

L'indépendance ne se résume que rarement à l'absence d'autrui; elle consiste de plus en plus à savoir quelles personnes la rendent possible.

L'entrepreneuriat a toujours donné lieu simultanément à deux récits familiaux : celui de l'entreprise visible, qui se mesure en nombre d'employés, en locaux et en croissance, et celui du fondateur individuel qui assure la bonne marche de l'ensemble grâce à son instinct, à sa persévérance et à son refus d'abandonner. Les deux sont réels, mais en y regardant de plus près, ils masquent tous les deux une vérité plus discrète.

Dans les villes, les petites localités et les collectivités rurales du Canada, les conseils s'échangent autour d'un café ou sur WhatsApp, les comptables servent de groupes de rétroaction, d'autres propriétaires d'entreprise expliquent discrètement quelles erreurs il vaut mieux éviter, tandis que les partenaires, les amis et la famille prennent en charge les aspects de la vie quotidienne qui permettent de tenir une autre réunion tardive, de traverser un mois difficile ou de prendre une décision ambitieuse. Il s'avère que l'indépendance peut nécessiter la présence d'un nombre considérable d'autres personnes.

Cela présente une contradiction fascinante, car l'indépendance demeure l'une des valeurs les plus chères aux entrepreneurs, alors que le maintien de cette indépendance dépend souvent de la capacité à savoir quand ne pas tout faire seul. À mesure que les entreprises deviennent plus complexes, évoluent plus rapidement et se spécialisent davantage, l'indépendance repose de plus en plus sur la capacité d'accéder à des compétences que l'on ne possède pas soi-même.

Le présent rapport est fourni à titre informatif uniquement et repose sur des renseignements jugés fiables à la date de sa publication. Les lecteurs devraient consulter leurs propres conseillers professionnels au sujet de leur situation particulière, notamment pour obtenir des conseils juridiques, fiscaux ou financiers. Ce rapport a été élaboré par PricewaterhouseCoopers s.r.l. (« PwC Canada ») en collaboration avec la Banque Tangerine à l'intention des clients de cette dernière.



87 %

accordent de l'importance aux conseils de personnes qui ont elles-mêmes créé une entreprise.

Près de neuf entrepreneurs sur dix parmi ceux que nous avons interrogés accordent de l'importance aux conseils de personnes ayant elles-mêmes bâti une entreprise, et les deux tiers affirment que le fait d'entrer en contact avec d'autres entrepreneurs améliore leurs chances de réussite. Dans un monde où l'information est abondante, l'expérience vécue semble revêtir une importance particulière. Les cinq années d'apprentissage d'une autre personne peuvent transformer un problème contre lequel vous vous battez depuis des semaines en une conversation de dix minutes.

C'est là que le village commence à ressembler moins à un réseau informel et davantage à une partie intégrante de l'infrastructure entourant l'entreprise. Il s'agit d'un système d'échange actif : l'expérience y circule, mais aussi les présentations, les mises en garde, les recommandations, les clients, les connaissances spécialisées et, parfois, juste ce qu'il faut de réconfort pour franchir l'étape suivante.

À mesure que les enjeux s'intensifient, ce réseau se spécialise également, apportant l'expertise nécessaire à des décisions qu'il serait difficile de prendre seul. **Avril Sun et Shawon Ibn Kamal** décrivent les fusions et acquisitions exactement en ces termes : « Les fusions et acquisitions ne sont pas un jeu solitaire. Il y a les banques qui y participent, les avocats qui y participent, les comptables qui y participent. » Ce qui, vu de l'extérieur, ressemble à une entreprise indépendante peut donc dépendre d'un groupe changeant de personnes qui l'entourent, se rapprochant lorsque leur expertise est nécessaire et s'éloignant à nouveau lorsqu'elle ne l'est plus.

Une partie de ces échanges se déroule désormais bien au-delà de la zone géographique immédiate de l'entrepreneur. Les communautés, les groupes de discussion, les plateformes spécialisées et les créateurs permettent à quelqu'un qui travaille seul devant un ordinateur portable de faire appel à des personnes qu'il n'aura peut-être jamais rencontrées en personne. Pourtant, le principe reste remarquablement humain : l'expérience d'une autre personne peut rendre un territoire inconnu nettement moins étranger.

Il y a ensuite la partie plus discrète du village, celle qui est beaucoup plus difficile à saisir dans les mesures conventionnelles du soutien aux entreprises. Les relations, l'amour, la patience et l'aide pratique figurent rarement au bilan, mais ils peuvent faire partie du tissu conjonctif qui permet à l'entreprise de continuer d'avancer. Il peut s'agir d'aller chercher les enfants, d'assumer davantage de responsabilités à la maison pendant un mois difficile, d'écouter le même problème pour la troisième soirée d'affilée ou simplement d'offrir un endroit où le fardeau de la propriété peut trouver un répit.

« Ma femme et moi sommes partenaires en affaires et dans la vie. Parfois, c'est le fait d'aborder un même problème sous deux angles différents qui permet de trouver une issue. »

— Darko Braunstein, Kondor Consulting Group



Nos recherches indiquent que les entrepreneurs reconnaissent clairement cette valeur. Plus de huit sur dix affirment que le soutien émotionnel est tout aussi important que le soutien pratique en matière d'affaires, tandis que près des deux tiers identifient la famille, les amis ou les pairs comme une source significative de soutien.

Le **Dr Ali Mirza** fait écho à ce sentiment et décrit son épouse comme la personne qui a le plus contribué à porter ce fardeau à ses côtés, ajoutant simplement que « c'est une situation très solitaire que d'être entrepreneur si l'on ne dispose pas de ce réseau de soutien ».

« Le choix de vos partenaires est très important. »

— Dr Ali Mirza, Cliniques de physiothérapie HealthMax



Il est clair que le sentiment d'indépendance revêt toujours une grande importance pour les entrepreneurs, mais il est souvent rendu possible par le fait de savoir vers qui se tourner en cas de besoin. C'est peut-être là une image plus pertinente de l'autonomie moderne : moins celle du cavalier solitaire classique, et davantage celle d'une personne capable de s'appuyer sur un réseau de relations beaucoup plus vaste, et pour l'essentiel invisible, qui l'entoure.

Points clés

- L'entrepreneuriat est peut-être une activité indépendante, mais il est rarement exercé seul.
- Les conseils, les réseaux et les systèmes de soutien aident les entrepreneurs à naviguer dans la complexité et l'incertitude.
- L'autonomie moderne repose autant sur les relations que sur l'effort individuel.

07

La dynamique de la réinvention

La capacité à repartir à zéro peut dépendre de la capacité à savoir ce qu'il faut conserver et, surtout, ce qu'il faut laisser derrière soi.

L'entrepreneuriat a construit toute une mythologie autour de la persévérance, depuis les récits de fondateurs prônant de « ne jamais abandonner » jusqu'à l'obsession de la Silicon Valley pour la ténacité. Pourtant, certaines des décisions les plus difficiles surviennent lorsque la détermination ne suffit plus et que les faits vous poussent à changer de cap.

Cela peut signifier abandonner quelque chose qui a pris des mois à construire, renoncer à des revenus déjà assurés ou admettre qu'une idée qui avait autrefois du sens ne mérite plus la même conviction.

Parmi les personnes interrogées, 85 % des entrepreneurs affirment que la gestion d'une entreprise les a rendus plus résilients. Bien que la résilience dans la vie entrepreneuriale puisse ressembler moins à se forger une carapace qu'à être à l'aise avec la révision : accepter qu'une décision ait pu être la bonne au moment où elle a été prise tout en devant être modifiée, que les efforts déjà déployés ne justifient pas de poursuivre une voie, et qu'une idée puisse échouer sans pour autant que l'ambition sous-jacente soit une erreur.

L'entrepreneur résilient n'est pas toujours celui qui tient le plus longtemps, mais celui qui sait ce qui doit changer pour continuer d'avancer.

Les fondateurs de Succession AI, **Avril Sun et Shawon Ibn Kamal**, se sont retrouvés confrontés à cette tension. Certaines de leurs premières approches avaient déjà attiré des clients payants, ce qui aurait pu, en temps normal, sembler confirmer que le modèle fonctionnait. Pourtant, ces mêmes clients leur montraient que l'entreprise s'éloignait du problème qu'ils souhaitaient le plus résoudre. Les revenus avaient apporté une forme de validation tout en soulevant une question plus difficile : construisaient-ils le bon produit pour les bonnes personnes ?

Plutôt que de considérer ces premiers clients comme une raison de maintenir le cap, ils ont mis à profit ce qu'ils apprenaient pour évoluer et se consacrer à l'entreprise qui, selon eux, pouvait avoir davantage d'importance, en passant par ce qu'ils décrivent comme « des pivots, une exécution très rapide, des expériences très rapides et les leçons qui en découlent ». En fin de compte, cela a signifié renoncer à des revenus déjà assurés et se recentrer sur les personnes que les fondateurs estimaient être mal desservies. Le plus difficile n'était pas de prouver qu'ils pouvaient faire fonctionner quelque chose ; c'était de reconnaître quand quelque chose qui fonctionnait n'était plus ce qu'ils voulaient continuer à développer.

« Ce n'est pas un échec.
C'est un apprentissage. »

— Avril Sun et Shawon Ibn Kamal,
Succession AI



Darko et Snjezana Braunstein avaient déjà passé une décennie à travailler dans un milieu d'entreprise avant de lancer leur entreprise de logiciels ; ils ont emporté cette expérience avec eux, mais ont rapidement découvert que créer quelque chose qui leur appartenait exigeait un autre type d'apprentissage. Les premières années ont été marquées par de longues heures de travail, l'incertitude et des idées qui ne fonctionnaient pas, tandis que l'entreprise elle-même ne cessait d'évoluer à mesure qu'ils comprenaient mieux le marché et leurs clients.

« On apprend que le chemin sera semé d'embûches. Certaines idées échouent, certaines décisions vous mettent à l'épreuve, mais on s'adapte et on continue d'avancer. Finalement, ces difficultés font partie intégrante de ce qui a bâti l'entreprise. »

— Darko et Snjezana Braunstein,
Kondor Consulting Group

”

Ces décisions finissent par ressembler moins à des moments difficiles qu'à une partie du rythme naturel de la création d'une entreprise. Clayton Hall de Hall Construction adhère depuis longtemps à une philosophie pratique : « Il faut continuer d'avancer. » Cet état d'esprit a permis à l'entreprise de passer de quelques excavatrices et camions à benne basculante à des activités couvrant les carrières, le dynamitage, le pavage, l'aménagement et la construction résidentielle — en évoluant au fil du temps tout en préservant la réputation, les relations et l'expérience acquises au fil des années.

85 %

affirment que la gestion d'une entreprise les a rendus plus résilients.



Ce qui ressemble à un nouveau départ signifie rarement un retour à la case départ, car les clients laissent derrière eux un bagage de connaissances, les produits ratés affinent le jugement, les relations survivent aux idées abandonnées et les choix difficiles renforcent la confiance. L'expérience se transmet à tout ce qui vient après, permettant aux entrepreneurs de recommencer sans repartir de zéro.

Points clés

- La résilience repose de plus en plus sur l'adaptation, et non plus simplement sur la persévérance.
- Les entrepreneurs apprennent quand persévérer, changer de cap ou lâcher prise.
- Les expériences, les revers et les changements peuvent être source d'un apprentissage qui se répercute sur ce qui vient ensuite.

08

L'optimisme
comme capital

La forme la plus utile d'optimisme entrepreneurial est peut-être celle qui consiste à croire suffisamment en l'avenir pour s'engager dès aujourd'hui.

L'entrepreneuriat exige des gens qu'ils prennent des décisions concernant un avenir qu'ils ne peuvent pas encore envisager pleinement. On embauche un premier employé avant d'avoir gagné tous les mois de salaire, on investit de l'argent avant d'en connaître le rendement, on pénètre un nouveau marché avant que les clients ne soient là, et à chaque étape, l'entreprise change un peu, entraînant avec elle de nouvelles décisions, responsabilités et de nouveaux besoins. Une différente tentative peut commencer après que la précédente ait suscité suffisamment de déception pour que le statu quo semble tout à fait raisonnable.

Le vocabulaire associé à ces décisions est généralement celui de la stratégie, des finances et de la croissance, mais derrière tout cela se cache quelque chose de plus humain : une conviction suffisante dans ce qui pourrait se produire ensuite pour s'engager dès le présent.

Parmi les entrepreneurs que nous avons interrogés, 81 % se disent optimistes quant à l'avenir de leur entreprise, tandis que seulement 45 % s'attendent à ce que l'entreprise elle-même prenne de l'ampleur. Cet écart est important, car l'optimisme entrepreneurial est si souvent interprété et compris à travers le langage familier de l'expansion : plus de clients, plus d'employés, plus de revenus, une entreprise plus grande.

81 %

sont optimistes
quant à
l'avenir de leur
entreprise.



La réalité vécue semble plus vaste. L'optimisme peut exister sans attente de croissance rapide; il repose plutôt sur la conviction que l'entreprise a encore un chemin valable à parcourir, qu'il s'agisse de devenir plus grande, meilleure, plus solide ou simplement de continuer à créer de la valeur selon les propres conditions de l'entrepreneur.

L'optimisme n'est pas ici de la naïveté; il fait partie de ce qui donne la confiance nécessaire pour continuer à construire malgré l'incertitude.

Une fois compris ainsi, il s'agit moins de prédire ce qui va se passer que de croire suffisamment en ce qui pourrait se produire pour agir avant même que le résultat ne soit connu, qu'il s'agisse de passer une commande, d'embaucher quelqu'un ou de tester une autre version. Cela signifie que la forme la plus utile d'optimisme entrepreneurial pourrait bien être une confiance suffisante en l'avenir pour s'engager dès aujourd'hui.

Cette conviction ne signifie pas pour autant ignorer la réalité. Les entrepreneurs peuvent rester optimistes tout en surveillant les chiffres, en remettant en question leur modèle et en changeant de cap lorsque cela s'impose. L'optimisme peut pousser quelqu'un à passer à l'action, mais c'est le jugement qui détermine s'il faut persévérer, changer de cap ou s'arrêter, permettant ainsi à la croyance en ce qui pourrait se produire ensuite de coexister avec une lecture honnête de ce qui se passe actuellement.

« Il faut y croire, puis faire le saut dans l'inconnu. »

— Amar Varma, Mantle



Il y a bien sûr une limite. La conviction peut aussi pousser quelqu'un à aller de l'avant alors que les faits lui indiquent de s'arrêter. L'optimisme qui alimente l'entrepreneuriat fonctionne donc mieux lorsqu'il s'accompagne de discernement, d'apprentissage et de la volonté de changer de cap.

C'est peut-être ce qui fait de l'optimisme une forme de capital. Il n'apparaît pas dans un bilan, mais les entrepreneurs y ont recours chaque fois qu'ils investissent du temps, de l'argent ou leur réputation dans un projet avant d'en connaître l'issue. L'argent peut financer la prochaine étape, et d'autres personnes peuvent contribuer à la rendre possible, mais il faut tout de même que quelqu'un croie suffisamment en ce qui va suivre pour oser franchir le pas. Ces décisions peuvent prendre naissance à titre personnel, mais lorsqu'elles sont prises par des milliers d'entrepreneurs, leurs répercussions s'étendent bien au-delà.

Points clés

- L'optimisme donne aux entrepreneurs la confiance nécessaire pour agir avant même que les résultats ne soient certains.
- L'optimisme entrepreneurial va au-delà de la croissance pour englober la raison d'être, l'indépendance et l'épanouissement.
- Le progrès repose sur un équilibre entre la confiance en l'avenir, un jugement éclairé et la capacité d'adaptation.



09 L'économie de l'ambition au quotidien

La force économique de l'entrepreneuriat prend souvent naissance dans des décisions ordinaires prises au sein d'entreprises de taille modeste; mais multipliez ces décisions par des milliers d'entrepreneurs, et elles se traduisent par des emplois, de la demande, des investissements et de la croissance.

Nos recherches indiquent que l'entrepreneuriat trouve souvent son origine dans des motivations profondément personnelles : une plus grande indépendance, davantage de sécurité, un mode de vie professionnel différent ou le désir de créer quelque chose qui vous appartienne. Ce qui s'ensuit semble rarement avoir une importance économique sur le moment. Les entreprises se développent progressivement, grâce à des décisions qui peuvent sembler modestes au sein de l'entreprise, mais qui ont des répercussions bien au-delà de celle-ci.

Prises dans leur ensemble, cependant, ces décisions modestes deviennent tout sauf insignifiantes. À elles seules, les entreprises comptant moins de 20 employés emploient 4,5 millions de personnes au Canada, soit près du quart de la population active du pays. Leur poids cumulatif détermine où les gens peuvent travailler, quels services survivent, ce que la demande locale peut soutenir et quelles autres entreprises peuvent se développer autour d'elles.

Les entrepreneurs eux-mêmes semblent clairement reconnaître cette contribution plus large. Les trois quarts des personnes que nous avons interrogées affirment que leur entreprise contribue positivement à leur communauté locale, 76 % disent qu'elle contribue positivement à leur secteur d'activité, et 73 % sont fiers de la contribution qu'ils apportent au Canada. Plus de six sur dix estiment que leur entreprise joue un rôle significatif dans l'économie canadienne. Ce sentiment d'impact n'est pas réservé au fondateur célèbre, à l'entreprise comptant une centaine d'employés ou à celle qui fait la une des journaux. Il appartient à des gens qui dirigent des entreprises de tailles et de formes très variées, dont bon nombre peuvent ne jamais paraître exceptionnelles vues de l'extérieur.

Pourtant, ensemble, leur impact est tout sauf négligeable. Le poids cumulatif de ces entreprises influence les endroits où les gens peuvent travailler, les services qui survivent, ce que la demande locale peut soutenir et ce que d'autres entreprises peuvent développer autour d'elles.

L'effet combiné peut être étonnamment puissant. La BDC¹ estime que si un plus grand nombre des près de deux millions de travailleurs autonomes du Canada décidaient d'embaucher leur premier employé, les nouvelles entreprises qui en résulteraient pourraient faire augmenter le PIB d'environ 0,8% en une seule année. L'embauche d'une seule personne au sein d'une entreprise peut sembler modeste; mais la situation est tout autre lorsque des dizaines de milliers d'entreprises franchissent ce pas.

« Nous n'avons pas simplement créé une entreprise de logiciels. Nous avons bâti une nouvelle vie et créé des occasions pour d'autres personnes. Ce qui a commencé dans l'incertitude est devenu quelque chose que la prochaine génération pourra perpétuer. »

— Darko et Snjezana Braunstein,
Kondor Consulting Group



Source : 1. BDC, « Le rebond du travail autonome pourrait accroître le PIB de 24 GS : nouvelle étude de BDC » (publiée en 2026)

A photograph of two women standing in the doorway of a shop with a blue frame. The woman on the left is Black, wearing a blue shirt and a white apron, and is smiling. The woman on the right is white, wearing a white shirt and a yellow apron, and is also smiling. They are surrounded by several potted plants in terracotta pots. An orange text box is overlaid on the left side of the image.

75 %

**des répondants
affirment que leur
entreprise apporte
une contribution
positive à leur
communauté locale.**

C'est là que la définition de l'entrepreneuriat commence à revêtir une importance économique. Si le discours culturel ne reconnaît que les entreprises à croissance rapide, les fondateurs célèbres ou les sorties spectaculaires, il risque de négliger une base beaucoup plus large de personnes qui créent déjà des emplois, de la demande, des investissements et de l'activité économique de manière moins visible.

Voir plus clairement cette base élargie permet de reconnaître et de soutenir son potentiel plus tôt. Cet aspect est important, car la prochaine source de croissance économique ne proviendra peut-être pas uniquement des entreprises les plus visibles d'aujourd'hui, mais de milliers de plus petites entreprises qui décident de franchir une étape supplémentaire : trouver un autre client, réaliser un investissement, embaucher leur premier employé ou lancer une autre entreprise. L'ambition quotidienne devient soudainement une force économique lorsque suffisamment de ces étapes se produisent simultanément.

Points clés

- **L'entrepreneuriat a un impact qui va bien au-delà de l'entreprise individuelle.**
- **Collectivement, les petites entreprises stimulent l'emploi, la croissance et l'activité économique locale.**
- **Reconnaître davantage d'entrepreneurs pourrait libérer un potentiel économique encore plus grand.**

En conclusion

L'entrepreneur moderne se définit moins par la taille, la forme ou le stade de développement de l'entreprise qu'il dirige que par la manière dont il la construit. Il peut démarrer discrètement, mesurer le succès différemment, assumer les risques à titre personnel, rassembler des compétences provenant du monde entier, s'appuyer sur son entourage, changer de cap au fur et à mesure qu'il apprend et continuer à miser sur un avenir qu'il ne peut pas entièrement entrevoir.

Ces points forts peuvent s'appliquer à un travailleur autonome travaillant à partir d'un ordinateur portable, à un employeur responsable de dizaines de moyens de subsistance, à quelqu'un qui met une idée à l'essai tout en occupant un autre emploi, ou encore à un fondateur qui en est à sa cinquième tentative et qui repart à zéro. La forme change, mais le comportement entrepreneurial reste reconnaissable.

La plupart du temps, cela semble ordinaire sur le moment. Pourtant, prises dans leur ensemble, ces décisions créent des entreprises, des moyens de subsistance, de la demande, des compétences et de l'activité économique partout au Canada. Ce qui commence par une personne qui tente quelque chose peut, à grande échelle, se transformer en emplois, en demande, en nouvelles possibilités pour d'autres, ou en preuve qui encourage quelqu'un d'autre à se lancer dans l'aventure.

L'importance de mettre davantage en lumière cette ambition quotidienne va au-delà de la simple reconnaissance. Une compréhension plus large de ce qui définit un entrepreneur rend cette activité plus visible, mais surtout, elle crée les conditions nécessaires pour la soutenir de manière plus intelligente. Lorsque la personne, l'entreprise et la réalité qui les entoure sont mieux comprises, le soutien peut les rejoindre là où elles se trouvent réellement et évoluer avec elles à mesure que leurs besoins changent, plutôt que d'attendre qu'elles atteignent le stade où une définition plus ancienne suppose qu'elles devraient en être.



La prochaine génération d'entrepreneuriat n'est pas à venir; elle est déjà là, en grande partie cachée à la vue de tous.

L'entrepreneur moderne n'est pas un autre archétype prêt à remplacer l'ancien. Il s'agit d'une image plus large et plus multifacette des personnes qui bâtissent des entreprises et créent de la valeur partout au Canada, depuis celles qui font leurs premiers pas hésitants jusqu'aux employeurs bien établis, et ce, au-delà des nombreuses définitions différentes de l'ambition et de la réussite.

Merci à nos fondateurs



Dr Ali Mirza

Directeur général de la réadaptation
Cliniques de physiothérapie HealthMax



Darko Braunstein et Snjezana Braunstein

Cofondateurs
Kondor Consulting Group



Avril Sun et Shawon Ibn Kamal

Cofondateurs
Succession AI



Clayton Hall

Cofondateur
Hall Construction



Amar Varma

Cofondateur et chef de la direction
Mantle

La Banque Tangerine ne garantit ni l'exactitude ni la fiabilité du présent rapport. Toutes les sources tierces sont considérées comme exactes et fiables à la date de publication. Les lecteurs devraient consulter leur propre conseiller professionnel pour obtenir des conseils juridiques, financiers, en matière d'investissement et/ou fiscaux adaptés à leurs besoins, afin de s'assurer que leur situation personnelle est dûment prise en compte et que les mesures prises reposent sur les renseignements les plus récents disponibles.