

Dépôt de mémoire

À l'attention du **ministère de l'Économie et de l'Innovation**
dans le cadre de la démarche de consultation pour l'élaboration
du **Plan d'action en entrepreneuriat 2022-2025**

Présenté par

Le Service d'aide aux jeunes entreprises du Montréal Centre Inc. « SAJE », ayant son siège social au 5160, boul. Décarie, bureau 820, Montréal, Québec, H3X 2H9, et dûment représenté aux fins des présentes par Mme **Catherine Boileau**, directrice générale, ci-après désignée comme le SAJE.



et

L'Association québécoise des parents et amis de la personne atteinte de maladie mentale «AQPAMM», ayant son établissement au 1260 Sainte-Catherine Est, bureau 208, Montréal, Québec, H2L 2H2 et dûment représenté aux fins des présentes par M. **David Ford Johnson**, directeur général, ci-après désigné comme l'AQPAMM.



Septembre 2021

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. La santé mentale : Un des principaux défis et obstacles auquel sont confrontés les entrepreneurs du Québec | 1 |
| Les besoins relationnels des entrepreneur(e)s et des dirigeant(e)s d'entreprise..... | 2 |
| 2. Quelles pistes de solution devraient être soutenues ou mises en œuvre pour répondre à ce défi et ainsi soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Québec? | 3 |
| 3. Quelle contribution peut apporter votre organisation pour relever les défis ou aplaner les obstacles définis? | 6 |
| 4. Quelles seraient les meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec? | 7 |
| 5. Annexe | 9 |
| La solution proposée : détails supplémentaires..... | 9 |
| Déploiement de la solution proposée : Aperçu général..... | 9 |
| Atelier 1..... | 9 |
| Atelier 2..... | 11 |
| Atelier 3..... | 11 |
| Atelier 4..... | 12 |
| Les suivis personnalisés | 13 |
| Calendrier de démarrage 2022-2025..... | 13 |
| Options de financement | 14 |
| Présentation des deux organisations promotrices du projet | 14 |
| Présentation du SAJE | 14 |
| Présentation de l'AQPAMM..... | 16 |
| 6. Références | 18 |

1. La santé mentale : Un des principaux défis et obstacles auquel sont confrontés les entrepreneurs du Québec

Parmi les principaux défis et obstacles auxquels les entrepreneurs du Québec sont actuellement confrontés, les **besoins d'encadrement et d'accompagnement** des entrepreneur(e)s et des dirigeant(e)s d'entreprise en **matière de santé mentale** sont assurément en tête de liste. Que ce soit pour soutenir l'entrepreneur en démarrage, en croissance ou en transfert d'entreprise, les enjeux demeurent présents.

En effet, autant sur le terrain que dans la littérature, les enjeux de santé mentale sont bien connus auprès des entrepreneur(e)s. Par la nature de leurs activités entrepreneuriales, les entrepreneur(e)s sont davantage susceptibles de développer des problématiques de santé mentale, pouvant affecter négativement la performance de leur entreprise. Également, l'entrepreneur(e) étant confronté à une multitude de défis à affronter bien souvent seul, vit un isolement hiérarchique qui accentue les risques de développer des problématiques de santé mentale. Voici quelques données alarmantes :

- **Les entrepreneur(e)s ont 50% plus de chance de développer une problématique de santé mentale¹, comparativement au taux moyen de santé mentale de l'ensemble de la population**
- **72% des entrepreneurs rapportent avoir des enjeux de santé mentale²**
- **71.5% des entrepreneurs affirment souffrir de détresse psychologique³**

Cependant, ce n'est que récemment, avec le contexte de la pandémie COVID-19, que les enjeux de santé mentale se sont réellement démocratisés : *«Avant la pandémie, les entrepreneurs vivaient en silence leur détresse psychologique. Depuis sept mois, les problèmes de santé mentale collectifs les incitent à se livrer davantage, au moment où nombre d'entre-eux vivent l'épreuve d'une vie et se battent pour la survie de leur entreprise.»⁴*

Les experts notent également que : «Depuis mars 2020, le nombre d'entrepreneurs en détresse psychologique ne cesse d'augmenter, ... La fatigue généralisée, le manque d'espoir et l'incertitude habitent bon nombre d'entre eux dans les secteurs d'activités les plus touchés par la pandémie.»⁵

Le contexte pandémique actuel a favorisé l'apparition d'un autre type d'isolement, davantage concret et tangible : l'isolement physique engendré par les mesures de distanciation sociale (télétravail, regroupement de personnes, activités sociales et professionnelles restreintes ou interdites, etc...). Tel que le mentionne le plan d'action entrepreneurial 2022-2025, certains entrepreneurs ont réussi à profiter de la pandémie pour faire croître leur entreprise. Cependant, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises : les «entreprises en démarrage (de deux ans et moins) qui envisagent de fermer au cours de la prochaine année, en raison de la crise provoquée par la pandémie, est plus élevée au Québec (4,1 %) que dans le reste du Canada»⁶.

¹ <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/05/14/why-its-time-for-entrepreneurs-to-eliminate-the-stigma-around-mental-health/?sh=6c99db0c221c>

² <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/05/14/why-its-time-for-entrepreneurs-to-eliminate-the-stigma-around-mental-health/?sh=6c99db0c221c>

³ <https://www.ledroit.com/affaires/entrepreneuriat-et-sante-mentale-des-superheros-qui-ne-sont-pas-invincibles-3edcbfa4c64a80de179ad957dfd344fd/des-statistiques-qui-nont-rien-de-rejouissant-a1e08b62ea9cd4d54c07a53b73012c53>

⁴ <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-11-07/entrepreneuriat/du-silence-a-la-resilience.php>

⁵ <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-11-07/entrepreneuriat/du-silence-a-la-resilience.php>

⁶ https://consultation.quebec.ca/uploads/decidim/attachment/file/58/consultation_page_annexe-a.pdf

La BDC a également publié une étude en Novembre 2020 sur les effets auprès des entrepreneurs de la pandémie de Covid-19. L'étude met notamment en lumière la donnée suivante : **«2/3 des entrepreneurs disent se sentir fatigués, être déprimés ou manquer d'énergie au moins une fois par semaine.»**⁷ Cette donnée est alarmante selon les experts du rapport de la BDC, car **l'épuisement est bien souvent un signe précurseur de troubles mentaux plus graves.** Dans le même sens, une autre étude renchérit que 62 % des entrepreneurs se sentent déprimés au moins une fois par semaine.⁸

Les besoins relationnels des entrepreneur(e)s et des dirigeant(e)s d'entreprise

En plus de la détresse psychologique que vit l'entrepreneur(e), d'un angle plus large, les répercussions liées à cette détresse psychologique affectent tout l'écosystème de l'entreprise et vice versa.⁹ En effet, **la santé mentale ne peut pas se réduire uniquement à l'individu.** La santé mentale est le résultat d'un ensemble de facteurs : individuels, organisationnels, sociaux/relationnels et sociétaux. À titre d'exemple, quand une personne vit un épuisement professionnel, 60% de l'émergence de l'épuisement peut être attribué à des facteurs organisationnels.¹⁰ Il est important de prendre soin de la santé psychologique de l'entrepreneur(e), mais aussi de celle de l'écosystème-entreprise.

Une fois l'écosystème-entreprise atteint, que ce soit seulement l'entrepreneur(e) ou un employé(e), de nombreux enjeux de santé mentale peuvent être engendrés et faire un effet «boule de neige». On dénote particulièrement le stress (financier, opérationnel, etc.) et l'anxiété, mais également, on peut observer une augmentation du taux d'absentéisme et du nombre d'erreurs commise au sein des tâches à effectuer, des employés difficiles à gérer (changement de comportement ou d'attitude important), une baisse de productivité et d'engagement des employés ou encore une augmentation de la fréquence des arrêts de travail. Ces manifestations peuvent être la pointe de l'iceberg et constituer des enjeux de santé mentale. La détresse psychologique vécue par l'entrepreneurs et ses employés peut être adressée et, si elle l'est, sa prise en charge permettra d'améliorer la situation de l'entreprise en réduisant l'amplitude et la fréquence de ses manifestations diverses.¹¹

Ceci est d'autant plus vrai que l'entrepreneur est au centre de son écosystème d'affaires. Il est à la fois le dirigeant d'entreprise et gestionnaire d'équipe, en charge à la fois des ventes et partenariats que des opérations, des finances, de la logistique, etc. Cette multitude de casquettes font de l'entrepreneur(e) l'acteur central de son réseau. Cette situation fait en sorte qu'il est en position d'influence majeure sur la dynamique et la force de ce dernier. Les actions qui seront prises par l'entrepreneur ont un impact direct et majeur sur la qualité des relations du réseau et donc, sur sa durabilité, sa résilience et son environnement psychologiquement sain. L'entrepreneur est la personne ayant le plus de leviers d'action pour influencer positivement les relations de son écosystème-entreprise, d'où l'importance de l'outiller au niveau de ses habiletés relationnelles¹².

⁷ <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/rapport-sante-mentale-bien-etre-entrepreneurs-canadiens>

⁸ <https://cmha.ca/fr/news/etude-sur-la-sante-mentale-des-entrepreneurs>

⁹ <https://aqpamm.ca/>

¹⁰ <https://ssq.ca/fr/video/l-epuisement-professionnel#:~:text=Certains%20individus%20C3%A9puis%20ont%20de,%25%20ont%20d'ordre%20individuel.>

¹¹ <https://aqpamm.ca/>

¹² <https://www.preventionautravail.com/recherche/368-sante-psychologique-au-travail-l-influence-des-gestionnaires.html>

En conclusion, **outiller les entrepreneurs sur la santé mentale à des conséquences positives à trois niveaux**. Premièrement, cela **permet à l'entrepreneur de s'aider lui-même**. Deuxièmement, ces outils l'aideront à **bâtir des relations durables et saines et donc à favoriser le bien-être de son entourage professionnel**. Troisièmement, son **entreprise sera davantage résiliente, efficace, productive et pérenne** grâce à l'environnement sain et la culture de bien-être ainsi développée.

Soutenir la santé mentale des entrepreneur(e)s en les outillant contre la détresse psychologique et les risques et répercussions négatives potentielles sur l'entrepreneur(e) et l'entreprise est un incontournable pour veiller à la pérennité des entreprises québécoises, constituant un gros maillon de l'économie québécoise.

Les défis actuels reliés à la pandémie ont démocratisé les enjeux de santé mentale auprès des entrepreneur(e)s et mettent parfaitement la table pour adresser ses enjeux. Le gouvernement du Québec devrait adresser les enjeux de santé mentale des entrepreneurs et dirigeants d'entreprise afin de soutenir la croissance et encourager la pérennité des entreprises.

2. Quelles pistes de solution devraient être soutenues ou mises en œuvre pour répondre à ce défi et ainsi soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Québec?

La piste de solution proposée cadre parfaitement dans le cadre du nouveau plan d'entrepreneuriat 2022-2025, car elle répond aux enjeux de croissance et de pérennité et également considère les effets de la pandémie sur les entreprises québécoises.

C'est bien dans ce contexte que nous proposons une piste de solution qui consiste à ***Instaurer une culture de bien-être au sein des entreprises québécoises, en outillant les entrepreneur(e)s / dirigeant(e)s à adresser les enjeux de santé mentale (stress, burnout, anxiété, détresse psychologique, etc.) de leur écosystème (employés, fournisseurs, etc.) et d'eux-mêmes afin de favoriser la pérennité des entreprises.***

Il s'agit donc d'un parcours de formation qui permet aux entrepreneur(e)s d'approfondir leurs connaissances et compétences émotionnelles et relationnelles et de construire un mapping relationnel des principaux acteurs de leur environnement. Sur cette base, les entreprises développeront un **plan d'action intégré** visant l'établissement de relations professionnelles résilientes et durables. Chacun des 4 ateliers (voir tableau p.5), qui visent l'acquisition et/ou l'amélioration du savoir-faire et du savoir-être des entrepreneur(e)s, offrira à ces derniers une approche concrète, axée sur l'outillage et sur le développement de leur pouvoir d'agir. Ceci favorisera que les entrepreneur(e)s s'occupent davantage de leur santé mentale, et de celle des acteurs de leurs entreprises / écosystèmes. Ces actions concrètes permettront de soutenir la croissance des entreprises et d'assurer un futur prospère.

À titre d'objectifs spécifiques, pour soutenir la croissance des entreprises, les dirigeants-entrepreneur(e)s pourront :

- Développer et solidifier un réseau d'affaires durable et profitable ;
- Développer leur savoir-être en tant que dirigeants-entrepreneurs ;

- Développer des compétences mobilisatrices pour la mise en place d'une culture d'entreprise saine et prospère (culture de bien-être) ;
- Développer une meilleure connaissance de soi et de ses limites personnelles.

Le parcours : Sommaire de la solution proposée (voir annexe pour plus de détails)

| | Volet 1 : Les ateliers | | | | Volet 2 : Les suivis |
|----------------------|---|--|--|---|---|
| | Atelier 1 | Atelier 2 | Atelier 3 | Atelier 4 | Suivis individuels |
| Titre | Quelles sont les répercussions potentielles de la santé mentale sur l'entrepreneur(e), l'entreprise et son écosystème? | Comment susciter l'engagement et la mobilisation de ses employés et de son réseau d'affaires en situation de détresse psychologique. | Comment préserver l'harmonie au sein de ses relations d'affaires (employés, fournisseurs, clients, etc.) en contexte de détresse psychologique? | Comment initier une culture de bien-être au sein de son entreprise? | Mise en œuvre du plan d'action pour la mise en place de pratiques soutenant une culture de bien-être. |
| Objectif pédagogique | Développer une compréhension fine des relations avec son milieu professionnel et des enjeux psychologiques qui leurs sont inhérents, autant pour lui que pour les autres. | Développer sa connaissance de soi et la reconnaissance de l'état des autres afin de l'outiller à mobiliser des comportements adaptés et efficaces favorisant une continuité durable du travail. | Instaurer des pratiques et développer des habiletés relationnelles et communicationnelles favorisant l'établissement de relations d'affaires et de travail saines, durables, résilientes et efficaces. | Analyser son écosystème humain et d'identifier des pistes d'actions afin de l'améliorer et de le renforcer selon les objectifs visés pour son projet. | Accompagnement spécialisé (psychosocial & gestion) sur la mise en œuvre du plan d'action intégré ainsi que sur la mise en application des connaissances |
| Contenu | Voir détail en annexe | Voir détail en annexe | Voir détail en annexe | Voir détail en annexe | Voir détail en annexe |
| Exercice(s) | Exercice 1) Mapping de l'écosystème d'affaires (interne et externe) selon un modèle "sociogramme des relations" Exercice 2) Sur la santé psychologique des entrepreneurs | Exercice 1) Reconnaître et réguler ses émotions Exercice 2) Évaluer son propre niveau "d'équilibre" selon un outil sur les postures clés. Le résultat donne une forme visuelle personnalisée et permet l'identification des points forts et faibles | Exercice 1) Découvrir les besoins qui se cachent derrière les émotions Exercice 2) Estimer la qualité de chaque relation identifiée dans le mapping de l'écosystème réalisé lors de l'atelier 1 | Construire un plan d'action intégré pour améliorer et/ou renforcer les relations de son écosystème | - |

3. Quelle contribution peut apporter votre organisation pour relever les défis ou aplanir les obstacles définis?

La force du partenariat SAJE et AQPAMM

Le SAJE et l'AQPAMM collabore depuis près de 2 ans pour offrir de façon ponctuelle des ateliers préventifs aux entrepreneurs du SAJE. Les deux organismes ont ainsi associé leurs compétences afin d'élargir leur champ d'expertise et ainsi adresser les besoins essentiels et actuels d'une clientèle entrepreneur(e).

Avec la pandémie, la clientèle entrepreneure du SAJE a démontré un intérêt grandissant envers les ateliers donnés par l'AQPAMM. Les organismes ont donc mis sur pied un projet à l'échelle provinciale pour favoriser la pérennité des entreprises à long terme en adressant les enjeux de santé mental amplifiés par le contexte de la pandémie actuelle.

L'AQPAMM apporte son expertise en santé mentale qui sera intégrée à l'expertise du SAJE en accompagnement des entrepreneurs et des entreprises. Tous deux seront en mesure de bien identifier les enjeux clés à adresser pour favoriser une croissance saine et pérenne des entreprises, en intégrant le bien-être de l'entrepreneur et de son réseau comme catalyseur du succès des entreprises.

Les retombées du projet auprès de l'entrepreneur

Le SAJE et l'AQPAMM sont en mesure de mener à terme un programme porteur avec des retombées significatives pour les entreprises québécoises. Suite au parcours proposé par les organismes, l'entrepreneur aura acquis des outils concrets favorisant la connaissance de soi et l'établissement de relations durables et résilientes afin d'être ambassadeur d'une culture de bien-être dans son entreprise. Au centre de son écosystème, l'entrepreneur peut agir comme un catalyseur de force afin de bâtir un réseau d'affaire solide, durable et résilient. D'une part, l'entrepreneur participant aura acquis une meilleure compréhension de ses forces et de ses faiblesses, des comportements mobilisateurs et des facteurs impactant positivement (ou négativement) ses relations. Il sera alors outillé afin de créer autour de lui un environnement qui favorisera sa propre santé mentale et sur lequel il pourra se soutenir et mobiliser lorsque la situation s'y prêtera. De plus, le programme permettra aux participants de développer une meilleure connaissance et compréhension :

- du rôle que jouent les émotions en milieu de travail et l'entrepreneuriat
- de soi-même, de ses états émotifs et de ses besoins
- des états émotifs et des besoins des autres

Finalement, l'entrepreneur sera outillé à mobiliser les différents leviers permettant l'ouverture du dialogue et l'instauration d'un climat de confiance avec ses interlocuteurs.

Les retombées du projet auprès de l'entreprise et de l'écosystème

Au niveau de son entreprise et de l'écosystème, l'entrepreneur sera également en mesure d'établir les éléments suivants pour favoriser le bien-être et la pérennité de son entreprise, de ses employés et de toutes autres parties prenantes interreliés au succès de l'entreprise :

- Une culture d'affaires saine et profitable : culture de bien-être
- Un réseau d'affaires solide sur lequel il peut compter
- Une gestion proactive, à l'affût des risques potentiels sur l'entreprise en termes de santé mentale

De plus, le parcours permettra également aux participants de développer une meilleure capacité à :

- utiliser ses émotions dans son rôle de dirigeant-entrepreneur : prise de décision, négociation, gestion de conflits
- entrer sainement en relation avec ses collaborateurs
- identifier et tenir compte des besoins de ses interlocuteurs dans ses relations des affaires
- employer judicieusement les postures comportementales (empathie, bienveillance, transparence, authenticité, affirmation de soi)
- communiquer avec ses collaborateurs qui sont en difficulté psychologique
- s'affirmer et à mettre ses limites pour son bien-être et celui de son entreprise

La capacité d'un entrepreneur à inspirer confiance à ses différents interlocuteurs a un impact direct sur sa capacité à influencer et donc à se donner des conditions favorables au succès (1). C'est un élément essentiel du leadership dont les entrepreneurs du Québec, fondateur de notre société de demain, doivent développer afin de s'assurer de la réussite de leur entreprise. Si les compétences développées permettent une amélioration de la collaboration avec les fournisseurs et les clients du participant, elles auront également des impacts positifs sur les collaborateurs travaillant pour l'entrepreneur. En effet, de récentes études sur les effets de la pandémie sur le travail (2) indique que la confiance a un rôle majeur sur la performance organisationnelle des entreprises. Un entrepreneur à même de diriger ses équipes selon des principes de confiance saura faire augmenter les résultats d'affaires de son organisation de façon durable et saine.

4. Quelles seraient les meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec?

Parmi les meilleures pratiques qui permettraient d'encadrer la solution proposée, nous mettons de l'avant en premier lieu les programmes systémiques, c'est-à-dire une aide qui permet d'adresser le bien-être de l'entreprise dans son ensemble, de favoriser le transfert des connaissances pour solidifier les modèles d'affaires des entreprises et soutenir leur pérennité. Trop d'aide ou de programme interviennent de façon isolée sur des aspects pointus de l'entreprise et trop de financement sont accordés sans suivi réel de l'impact en entreprise. Chaque action doit toujours être reliée à la stratégie globale de l'entreprise, ses objectifs et sa vision. Certes, ce type de suivis requiert un plus grand budget, mais permet des retombées réelles qui améliore la pérennité des entreprises. Ce ne sont pas les statistiques reliées au nombre d'entreprises qui ont reçu un financement qui importe, mais bien celle qui ont pu réellement faire profiter leur entreprise avec le financement.

Dans un deuxième temps, parmi les meilleures pratiques, nous recommandons des programmes d'aide transversale qui insiste à la collaboration et assure une réponse adéquate et complète des enjeux soulevés.

En l'occurrence, par rapport à la solution proposée dans ce mémoire, le SAJE et l'AQPAMM recommande une approche interdisciplinaire qui permet d'adresser la situation de façon systémique. C'est-à-dire, adresser les enjeux de santé mentale de l'entrepreneur en tant qu'individu, mais de considérer le contexte et les enjeux de l'entreprise dans une même démarche. Ainsi, le cheminement de l'individu aura des répercussions directes sur la performance de l'entreprise, à court, moyen et long terme.

Pour le moment, plusieurs initiatives en silo et à petites échelles ont vu le jour pour soutenir la santé mentale des entrepreneur(e)s à travers le Québec¹³. Qui plus est, l'écrasante majorité d'initiatives qui voit le jour s'adresse à l'individu – en l'occurrence l'entrepreneur(e) - vivant la détresse psychologique et met de côté les éléments sociaux/relationnels ou organisationnels qui, pourtant, contribuent à la santé psychologique des entrepreneur(e)s et des employé(e)s. Aucun service offert ne permet actuellement un suivi serré des entrepreneur(e)s et du transfert des connaissances en entreprise pour contribuer au modèle d'affaires en place et soutenir la pérennité de cette dernière.

Ce sont des exemples de meilleures pratiques qui pourraient être mises de l'avant par le gouvernement afin de mieux appuyer l'entrepreneuriat au Québec.

¹³Exemple : <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/plus-de-825-000-pour-soutenir-la-sante-psychologique-de-plus-de-200-travailleurs-autonomes-en-montreal>
<https://www.jccm.org/activites/programme-de-soutien-en-sante-mentale>

5. Annexe

La solution proposée : détails supplémentaires

L'annexe vous présentent de façon plus détaillé le déploiement de la solution proposée ainsi que les objectifs et syllabus pour chacun des ateliers et éléments du suivi. Un calendrier de démarrage à haut-niveau est également suggéré de même qu'un aperçu des besoins en termes de financement. Sur demande, plus de détails peuvent être acheminés. Vous trouverez également une description des 2 organismes présentateurs du projet.

Déploiement de la solution proposée : Aperçu général

Le parcours proposé est divisé en 2 volets. Le premier volet représente un cursus de 4 ateliers de formation en groupe de 10-12 entreprises. Les ateliers ont lieu aux 3 semaines. Chaque atelier est d'une durée de 3 heures et aborde une thématique d'affaires où des actions concrètes peuvent être identifiées pour solidifier son bien-être mental et par le fait même solidifier l'avenir de son entreprise. Ces ateliers créeront une zone de partage et visera à contrer l'isolement de l'entrepreneur. La chimie de groupe et le partage d'expérience sera mise de l'avant tout au long du parcours afin d'établir des canaux de communication sécuritaires entre entrepreneur(e)s. Ainsi, la communication entre paires servira de levier à la mise en œuvre du plan d'action, car elle deviendra non seulement un facteur d'encouragement, mais un catalyseur de l'état général de bien-être de l'entrepreneur, ce qui se répercutera sur l'entreprise.

Puis, le deuxième volet est représenté par le **suivi individuel en entreprise**. Un suivi personnalisé est offert à l'entreprise afin de **consolider les acquis** sur soi-même en tant que dirigeant-entrepreneur(e), mais également **au sein de son entreprise et de son réseau d'affaires** (son écosystème). Les experts assureront le **transfert des connaissances en entreprises** et **valideront l'efficacité des solutions mises en place pour soutenir le développement des entreprises**. Le parcours propose **6 séances de suivi personnalisés**, 3 ponctuées entre les ateliers et 3 à la fin du parcours, aux 2 semaines.

Durant le volet 1, un **duo d'experts** sera présent pour transmettre les notions et accompagner les entrepreneurs. Ainsi, tous les participants auront accès à l'expertise d'un **conseiller senior en développement des entreprises** du SAJE ainsi qu'un **expert en santé mentale** de l'AQPAMM. Durant le volet 2, 1 seul expert interviendra en alternance.

Atelier 1

Quelles sont les répercussions potentielles de la santé mentale sur l'entrepreneur(e), l'entreprise et son écosystème?

L'atelier 1 vise à mettre en contexte les relations et les répercussions potentielles entre la santé mentale du dirigeant-entrepreneur(e), ses employés/collaborateurs/partenaires et la santé financière de l'entreprise. Plusieurs outils leur seront présentés afin de développer tout au long du parcours, un plan d'action concrète qui leur permettra de bâtir des relations d'affaires durables et prospères bénéfiques à l'entreprise.

Objectif pédagogique : Développer une compréhension fine des relations avec son milieu professionnel et des enjeux psychologiques qui leurs sont inhérents, autant pour lui que pour les autres et qui impactent la performance de l'entreprise

- 1) Mise en contexte
 - a. Contextualisation de la démarche de l'entrepreneuriat
 - i. L'entrepreneur leader et son écosystème
 - ii. Les humains ont tous une santé psychologique avec laquelle il est nécessaire de composer
- 2) L'écosystème de l'entrepreneur (Contenu SAJE)
 - a. Partenaires clés (bailleurs de fonds, fournisseurs, etc.)
 - b. Employés
 - c. Clients,
 - d. Les influences du contexte sur les relations (légal, politique, économique, socio-démographique, technologique, etc.)
 - e. Entretenir des relations d'affaires durables et saisir les opportunités de collaboration
- 3) EXERCICE : Mapping des acteurs (Exercice SAJE) Proposition de valeur à chacun des acteurs clés.
- 4) La santé psychologique de l'entrepreneur et de ses collaborateurs
 - a. Les difficultés des entrepreneurs
 - i. Double isolement (physique, hiérarchique)
 - ii. Conciliation travail/ famille
 - iii. Précarité (angoisse) financière
 - b. Principaux facteurs de stress chez les entrepreneurs
 - i. Facteurs financiers
 - ii. Facteurs opérationnels
 - iii. Facteurs personnels
 - iv. Facteurs relationnels
 - c. Deux sources de stress les plus citées par les entrepreneurs :
 - i. Flux de trésorerie
 - ii. Conciliation famille / vie privée – travail
 - d. Syndrome « je suis mon entreprise »
 - e. Symptômes physique et mental
 - i. Fatigue, troubles du sommeil, incertitude, sentiments d'infériorité, tension ou douleur musculaire, humeur changeante, voir dépressive
 - f. Stratégies d'adaptation des entrepreneurs
 - i. Peu de recours aux ressources d'aide
 - g. Les déterminants de la santé mentale en milieu de travail / d'entrepreneuriat
 - i. Individuel
 - ii. Sociaux et organisationnel
 - iii. Sociétaux
 - iv. Importance des facteurs sociaux et organisationnels :
Exemple du burnout : 60% est lié aux facteurs sociaux / organisationnels et seulement 40% aux facteurs individuels

- 5) Relations d'affaires saines et durables : ingrédient essentiel à son succès et à sa santé
 - a. Connaître son rôle, sa posture et ses émotions / Intelligence émotionnelle (Atelier 2)
 - b. Reconnaître les émotions des autres et savoir adapter son comportement / Intelligence relationnelle (Atelier 3)
 - c. Savoir mettre en place des plans d'actions pour renforcer la relation (Atelier 4)

Atelier 2

Comment susciter l'engagement et la mobilisation de ses employés et de son réseau d'affaires en situation de détresse psychologique.

Objectifs pédagogiques : Développer sa connaissance de soi et la reconnaissance de l'état des autres afin de l'outiller à mobiliser des comportements adaptés et efficaces favorisant une continuité durable du travail.

- 1) Les émotions en milieu de travail
 - a. Introduction
 - i. Définition des émotions comme source d'informations utiles
 - b. L'intelligence émotionnel en trois étapes :
 - i. Reconnaître ses émotions, et celles des autres
 - ii. Réguler ses émotions, et celles des autres
 - iii. Utiliser ses émotions en milieu de travail lors de :
Prise de décision, négociation, gestion de conflit/difficultés relationnelles, résolution de problème...
 - c. Inhiber ses émotions, quel impact sur soi ?
 - d. La contagion des émotions, et les neurones miroirs
 - e. EXERCICE : Reconnaître et Réguler ses émotions
- 2) Émotions versus « problème de santé mentale »
 - a. Émotions négatives, détresse psychologique, et problèmes de santé mentale
 - b. Continuum de santé mentale
 - c. Et si un de mes collaborateurs avait un problème de santé mentale ?
- 3) Être « entrepreneur conscient et en équilibre » : 5 postures clés
 - a. Empathie
 - b. Authenticité
 - c. Transparence
 - d. Bienveillance
 - e. Affirmation de soi
- 4) EXERCICE : Mon niveau d'entrepreneur conscient

Atelier 3

Comment préserver l'harmonie au sein de ses relations d'affaires (employés, fournisseurs, clients, etc.) en contexte de détresse psychologique?

Objectifs pédagogiques : Développer des habiletés relationnelles et communicationnelles favorisant l'établissement de relations d'affaires et de travail saines, durables, résilientes et efficaces.

- 1) Les besoins humains en milieu de travail (inspiré de Groupe Conscientia)
 - a. Besoins vitaux (physiologiques)
 - b. Sécurité / Intégrité
 - c. Stimulations / Expression de soi
 - d. Sociaux / Affectifs
 - e. Estime / Reconnaissance
 - f. Autonomie
 - g. Sens
- 2) Quel lien entre émotions et besoins ?
 - a. Émotion liée à un besoin (in)satisfait
 - b. EXERCICE : À la découverte des besoins cachés derrière les émotions
- 3) Intelligence relationnelle
 - a. Se base sur l'intelligence émotionnelle et permet de tenir compte des besoins des personnes dans notre entourage professionnel
 - b. Capacité à entrer en relation avec nos collaborateurs
 - i. Chaque situation et chaque interlocuteur requiert un comportement adapté
 - c. Importance de prendre soin de soi avant de répondre aux besoins des autres
 - i. Exemple : masque d'oxygène dans l'avion
- 4) Savoir transformer une relation difficile en collaboration durable
 - a. Savoir communiquer efficacement
 - i. Les principaux défis de la communication
 - ii. Communiquer de façon empathique
 - b. Avoir une attitude d'ouverture
 - i. Les signes de difficultés émotionnelles et psychologiques chez notre collaborateur
 - ii. Identification des émotions et besoins de soi et de l'autre
 - c. Entrer en dialogue avec son collaborateur en difficulté
 - d. Établir une relation de confiance
 - e. Reconnaître et accepter le facteur temps
- 5) EXERCICE : Estimer la qualité de chaque relation identifiée dans le mapping de l'écosystème réalisé lors de l'atelier 1

Atelier 4

Comment initier une culture de bien-être au sein de son entreprise?

Objectifs pédagogiques : Analyser son écosystème humain et d'identifier des pistes d'actions afin de l'améliorer et de le renforcer selon les objectifs visés pour son entreprise.

- 1) Rappel de concepts
 - a. L'intelligence émotionnelle et l'entrepreneur conscient et en équilibre (récap atelier 2)
 - b. L'intelligence relationnelle et la capacité d'action dans les relations : les signes, le dialogue, la confiance (récap atelier 3)
- 2) Outils de gestion
 - a. Double utilisation des outils de travail
 - i. Quantitative : Exemple : mesure en temps réel de la charge de travail d'un collaborateur
 - ii. Qualitative : Exemple : lecture qualitative de la charge de travail et des sources potentielles de stress chez le collaborateur
- 3) Mise en place de mesures d'adaptation
- 4) EXERCICE : Identifier des actions pour améliorer et/ou renforcer les relations de son écosystème

Construire un sociogramme de son écosystème et un plan d'action pour améliorer son impact et la solidité de l'écosystème

Quels sont ses différents interlocuteurs?

Quelle est la nature de ces relations? (clients, fournisseurs, etc...)

Quelle est la qualité de chacune de ces relations ?

Ses relations sont-elles durables et résiliente?

Comment pourrait-il améliorer chacune de ces relations? (Mobiliser les connaissances des ateliers 1, 2 et 3)

Créer un plan d'action pour chacune des relations que le participant souhaite améliorer

Les suivis personnalisés

Objectifs pédagogiques :

- Mettre en œuvre le plan d'action répondant à un objectif de culture organisationnel de bien-être. (Les actions seront déterminées par l'entrepreneur(e) au cours des ateliers);
- Appliquer les connaissances transmises durant les ateliers dans son contexte d'entreprise et au sein de son réseau d'affaires
- Identifier et utiliser les outils pertinents qui seront utiles à l'entrepreneur dans son contexte d'entreprise.

Individuellement, chaque entrepreneur aura l'occasion de rencontrer en alternance un expert en entreprise du SAJE et un expert en santé mentale de l'AQPAMM. Au total, 6 séances personnalisées de 1 heure sont offertes à l'entrepreneurs qui s'inscrit pour le cursus complet.

Calendrier de démarrage 2022-2025

Hiver 2022 : Lancement du projet pilote



Adresser la santé mentale des entrepreneurs et de leur écosystème pour favoriser la pérennité des entreprises québécoises
Dépôt de mémoire – Plan d'action 2022-2025

- Campagne publicitaire pour le recrutement de 20 entrepreneurs(e)s dans la région de Montréal (2 groupes)

Avril 2022 : Lancement officiel dans Montréal

Septembre 2022 : Lancement officiel dans 3 autres régions

Janvier 2023 : Lancement officiel dans 3 autres régions

Avril 2023 : Lancement officiel dans 3 autres régions

Septembre 2023 : Lancement officiel dans 3 autres régions

Janvier 2024 : Lancement officiel dans 3 autres régions

| Estimation du nombre de cohorte par atelier de formation (1cohorte = 4ateliers X 3.5hrs) | |
|--|--|
| 1. | Montréal (1 cohortes/mois) |
| 2. | Laval, Laurentides, Lanaudière (1 cohortes par mois) |
| 3. | Outaouais, Témiscamingue, Abitibi (1 cohorte par 4 mois) |
| 4. | Québec, Lac Saint-Jean, Côte-Nord, Bas St-Laurent (1 cohorte par 2 mois) |
| 5. | Estrie, Montérégie et Vaudreuil-Soulange (1 cohortes par mois) |
| 6. | Centre du Québec, Bois-Franc, Richelieu-Yamaska (1 cohorte par 4 mois) |
| 7. | Cohortes anglophones (1 cohorte par 4 mois) |

Options de financement

Le projet proposé se positionne comme un projet essentiel à la survie des entreprises québécoises en adressant les enjeux de santé mentale de son dirigeant et de son écosystème. La santé mentale étant pour nous un besoin de base à adresser, nous désirons faire bénéficier un grand nombre d’entrepreneurs avec ces services proposés.

Pour ce faire, seulement un frais d’inscription de 450 \$ sera demandé pour le cursus de 4 ateliers et 6 suivis. Ce prix d’entrée est abordable et permet de rendre accessible le programme, tout en filtrant les entreprises moins sérieuses.

La structure financière complète peut être fourni sur demande. Le coût par participant est estimé à 1545,78\$.

Pour financer le reste du programme, nous sollicitons conjointement l’aide du ministère de l’Économie et de l’Innovation, pour lequel la clientèle entrepreneure fait directement parti de leur champ d’action, ainsi que le ministère de la Santé et des Services sociaux qui endosse les actions reliées à la santé mentale.

Présentation des deux organisations promotrices du projet

Présentation du SAJE

Le SAJE est un organisme de gestion-conseil dont la mission est de stimuler, favoriser et soutenir le démarrage et l’expansion des micros et petites entreprises ainsi que les travailleurs autonomes, au Québec et à l’international.



Adresser la santé mentale des entrepreneurs et de leur écosystème pour favoriser la pérennité des entreprises québécoises
Dépôt de mémoire – Plan d’action 2022-2025

Le SAJE est un organisme créé à l'initiative des pouvoirs publics, qui capitalise plus de 35 années dans le développement entrepreneurial. Cette longévité lui confère une expertise avérée en matière de savoir, savoir-faire et savoir-être s'agissant de formation, d'accompagnement, de suivi et de coaching des clientèles désireuses de se lancer en affaires ou qui ambitionnent de développer leur entreprise existante.

Le SAJE regroupe une équipe pluridisciplinaire de conseillers et de formateurs, expertes dans les différentes sphères de gestion d'une entreprise : finance, comptabilité, marketing, vente, stratégies d'affaires, management opérationnel, logistiques internationales, pour ne nommer que ces dernières. Cette pluridisciplinarité permet d'offrir une offre de services éprouvées, au service de l'excellence entrepreneuriale, tant recherchée par les entrepreneurs que travailleurs autonomes. Également, les profils diversifiés de l'équipe, tant à l'interne qu'à l'externe, cumulent un nombre impressionnant d'années d'exercice des fonctions que sont la formation et le conseil, des activités essentielles pour le développement des compétences et habiletés en gestion entrepreneuriale.

Le SAJE compte également plus d'une dizaine de collaborateurs spécialistes dont la plupart interviennent en tant qu'experts-consultants accrédités par l'organisme.

Le SAJE gère différents mandats importants qui lui sont confiés par différents cadres institutionnels tels que la Mesure Soutien au Travail Autonome (Services Québec, ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité Sociale) et la formation Lancement d'une Entreprise et Vente-Conseil (Centre de services scolaire Marguerite Bourgeoys, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur).

Depuis 1996, le SAJE a été impliqué dans des projets internationaux dont l'objectif vise à promouvoir le transfert de l'expertise québécoise dans le domaine de la gestion entrepreneuriale. Le processus d'internationalisation de l'organisme n'est pas fortuit car devant l'ouverture qu'offre la mondialisation des échanges, la direction a eu comme vision non seulement d'exporter le savoir-faire auprès de pays tiers, particulièrement les pays émergents, mais également de préparer les entrepreneurs de demain à mieux relever les défis de la globalisation de l'économie.

Le SAJE Montréal Centre peut s'enorgueillir du fait que certains entrepreneurs et travailleurs autonomes ayant bénéficié de ses services ont réussi à exploiter des opportunités d'affaires offertes grâce à la réalisation de projets par notre organisme à l'international.

Les interventions effectuées à l'international ont été rendues possibles grâce au soutien du cadre institutionnel national et international, notamment Affaires Mondiales Canada, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, des fonds de développement internationaux, la Banque interaméricaine de développement (BID), le Fonds multilatéral d'investissement (FOMIN) et CARE International. Ces institutions ont soit contribué financièrement à la réalisation de projets de formation et de transfert d'expertise ou confié la réalisation de mandats afférents à la gestion entrepreneuriale. (Voir carte du monde p.5)

Le SAJE ajoute également à son offre de service d'importants partenaires qui collaborent avec le SAJE pour offrir de multiples conférences- ateliers et services complémentaires à l'offre du SAJE. Les partenaires représentent plusieurs acteurs clés du paysage entrepreneurial de la grande région de Montréal. Les principaux partenaires sont : Revenu Canada, Revenu Québec, La bibliothèque et

archives nationale de Montréal, La clinique médiatique de l'Université de Sherbrooke, La clinique juridique de l'Université de Montréal, Lexstart, Réseau Mentorat, Futurpreneur, L'AQPAMM.

Présentation de l'AQPAMM

Fondée en 1980, l'Association Québécoise des parents et amis de la personne atteinte de maladie mentale (AQPAMM) est un organisme à but non lucratif.

Historiquement, nous accompagnons les familles et les membres de l'entourage d'une personne vivant avec un trouble de santé mentale en leur offrant information, formation, référencement, et soutien. Nous outillons nos membres pour favoriser l'établissement de saines relations avec leurs proches tout en prenant soin d'eux-mêmes. L'AQPAMM contribue à briser l'isolement des familles et de l'entourage, à sensibiliser le grand public et les décideurs pour vaincre les préjugés et à favoriser l'inclusion des personnes vivant avec une problématique de santé mentale.

Prônant l'accueil, le respect, le partenariat, le professionnalisme et la qualité, l'AQPAMM se caractérise par son approche humaine, réfléchie et ciblée afin de soutenir les différents membres et clients faisant appel à son soutien ou ses services.

Ayant à cœur la réalisation de notre mission sociale auprès du plus grand nombre, nous avons

***« Parce que prendre soin de soi est essentiel
pour aider adéquatement une personne vivant avec
des enjeux de santé mentale.***

***Parce que ce n'est pas toujours facile de
prioriser notre bien-être lorsqu'une personne que l'on
aime souffre. »***

étendu notre champ d'actions en adressant les enjeux de santé mentale au travail depuis 2019. Nos services aux entreprises s'inscrivent dans une vision écosystémique de la problématique : la santé mentale est l'affaire de tous et chaque individu a un rôle à jouer dans son bien-être psychologique et celui de ses

collègues.

En milieu professionnel, nous accompagnons et soutenons principalement les équipes RH et les gestionnaires dans la gestion d'employés ayant une problématique psychologique quelconque. L'AQPAMM déploie également des efforts afin de sensibiliser et renseigner les travailleurs sur la santé mentale au travail, ses manifestations et ses impacts.

Notre approche en milieu de travail

L'AQPAMM croit au potentiel illimité d'un écosystème relationnel psychologiquement sain : augmentation de la confiance entre individus, favorisation de la réalisation des employés et leurs épanouissements au travail, amélioration de l'esprit d'équipe et, in fine, augmentation de l'efficacité, de la productivité et de la loyauté et l'engagement des employés.

Nous travaillons avec nos clients afin d'identifier et d'utiliser les leviers d'actions les plus pertinents pour maximiser les retombées positives pour son organisation. Qu'il s'agisse d'un thème spécifique ou d'une personne à un poste clé, nos services ont été construits dans cette optique orientée solution et l'acquisition de compétences stratégiques clés. Grâce à une approche mixant



management et psychoéducation, nous contribuons à créer une culture de bien-être psychologique en milieu de travail. D'une part l'AQPAMM offre des services de formation et d'accompagnement des professionnels en ressources humaines et des gestionnaires, afin de leur permettre de développer une caisse à outils adaptée à leur situation. D'autre part, nous donnons des formations afin de permettre aux employés de tous niveaux hiérarchiques à bâtir des relations professionnelles saines et

constructives.

Notre approche se repose sur une capture à 360 degrés des enjeux : nos équipes d'experts interviennent en binôme (management & psychosociale). Ancré dans le présent, nous soutenons nos clients dans l'établissement de relations saines et productives, dans la reconnaissance de leurs expériences et de leurs connaissances tout en assurant la confidentialité des informations partagées. Notre engagement de confidentialité est détaillé à la section VII.

6. Références

- https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/programmes/aide_financiere/aide_entrepreneuriat/guide_appel_soutien_fondateurs.pdf
- <https://www.revuegestion.ca/inspirer-confiance-le-facteur-cle-en-leadership>
- <https://www.revuegestion.ca/la-culture-de-confiance-une-necessite-pour-reussir>
- <https://www.ledroit.com/affaires/entrepreneuriat-et-sante-mentale--des-superheros-qui-ne-sont-pas-invincibles-3edcbfa4c64a80de179ad957dfd344fd/des-statistiques-qui-nont-rien-de-rejouissant-a1e08b62ea9cd4d54c07a53b73012c53>
- <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/05/14/why-its-time-for-entrepreneurs-to-eliminate-the-stigma-around-mental-health/?sh=6c99db0c221c>
- <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/rapport-sante-mentale-bien-etre-entrepreneurs-canadiens>
- <https://cmha.ca/fr/news/etude-sur-la-sante-mentale-des-entrepreneurs>
- http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_en_lignes_no76_cle75d15a.pdf
- <https://www.revuegestion.ca/vu-dici-les-habiletés-emotionnelles-des-cadres-et-des-dirigeants>
- <https://www.revuegestion.ca/vu-dailleurs-la-gestion-des-emotions>
- Lise Moisan, consultante en développement organisationnel et médiatrice accréditée (IMAQ, ADRIC)
- <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-11-07/entrepreneuriat/du-silence-a-la-resilience.php>
- <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/plus-de-825-000-pour-soutenir-la-sante-psychologique-de-plus-de-200-travailleurs-autonomes-en-monteregie>
- <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/sante-psychologique-le-ministre-jean-boulet-annonce-un-investissement-de-pres-de-15-m-pour-des-mesures-de-soutien-des-travailleurs-autonomes>
- <https://bsl.eequbec.com/communiqué-pae-sante-mentale/>
- <https://www.jccm.org/activites/programme-de-soutien-en-sante-mentale>