

La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat?

Camille Carrier, Professeure titulaire, UQTR

Maripier Tremblay, Doctorante, UQTR

Résumé

La capacité à générer et à identifier des opportunités est l'une des compétences les plus importantes devant être maîtrisées par un entrepreneur. Cette nécessité de générer des idées nouvelles et utiles ramène la créativité à la base même du processus d'entrepreneuriat. Conséquemment, l'importance cruciale de l'identification d'opportunités dans le processus entrepreneurial devrait se traduire dans les préoccupations des intervenants sociaux-économiques chargés de soutenir, aider et accompagner les individus dans leur cheminement entrepreneurial. L'objet de la présente communication est justement d'explorer les programmes québécois d'accompagnement des entrepreneurs et de voir dans quelle mesure on peut constater une préoccupation de ces derniers pour offrir du soutien à l'exploration et au développement d'une opportunité d'affaires porteuse. L'exercice de réflexion permet de constater que l'identification d'opportunité d'affaires semble rester une dimension fréquemment négligée par les organismes d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Introduction

L'entrepreneuriat a longtemps été associé à la création de nouvelles entreprises, l'accent étant mis sur le processus d'*organizing* (pour reprendre les termes de W. Gartner, un pionnier du domaine), menant à la mise en place d'un système organisationnel viable. Mais il ne s'agit là que l'un des quatre paradigmes à l'intérieur desquels Verstraete et Fayolle (2005) situent différentes conceptions de l'entrepreneuriat, y ajoutant ceux de la création de valeur, de l'innovation et de l'opportunité d'affaires. L'approche de l'opportunité d'affaires, originalement issue de l'École autrichienne de l'opportunité (Kirzner) a été plus récemment supportée par Shane et Venkataraman (2000) qui, rappelant la préoccupation centrale de J. Schumpeter pour l'innovation, ont proposé une vision où l'entrepreneuriat est fondamentalement concerné par l'identification et le développement d'opportunités d'affaires porteuses. Cette dernière perspective pour concevoir l'entrepreneuriat a réussi à attirer l'attention et susciter l'adhésion de nombreux chercheurs du domaine. Au plan de la recherche, elle permet bien sûr de mieux cerner un des éléments constitutifs du phénomène et délimite plusieurs questions d'intérêt pour les études à venir.

Comme le souligne Ward (2004), la nécessité de générer des idées nouvelles et utiles ramène la créativité à la base même du processus d'entrepreneuriat. Cette vision renouvelée du phénomène entrepreneurial pose cependant des défis importants aux organismes du milieu dédiés à l'accompagnement et/ou à la formation des entrepreneurs potentiels. En effet, à partir du moment où l'identification, la création et le développement de nouvelles opportunités deviennent le point de départ fondamental du processus d'entreprendre, il ne s'agit plus simplement d'accompagner, supporter et former les personnes à des notions techniques ou approches purement organisationnelles, puisque le défi premier et essentiel devient celui de les entraîner à l'exploration de leur environnement pour y découvrir de nouvelles fenêtres d'opportunités. L'identification, la découverte et même la création de nouvelles opportunités exigent que le support et la formation à la créativité retrouvent une place importante dans les préoccupations de ceux qui forment (Gundry et Kickul, 1996) ou accompagnent les aspirants à l'entrepreneuriat.

On peut toutefois se demander dans quelle mesure les différents organismes québécois dédiés à l'accompagnement des futurs entrepreneurs ont commencé à intégrer cette nouvelle préoccupation majeure dans les différentes propositions de support et d'aide rendues disponibles à ceux et celles qui aspirent à devenir entrepreneurs ou ont entamé une démarche en ce sens. L'objet de la présente communication est justement d'explorer les différents programmes d'aide proposés par les organismes québécois d'accompagnement des futurs entrepreneurs et de voir si effectivement, on peut constater une préoccupation d'offrir du soutien au futur entrepreneur dans l'exploration et le développement d'une opportunité d'affaires porteuse.

Dans un premier temps, nous ferons état de quelques éléments théoriques utiles à la présente recherche. Nous présenterons ensuite un portrait descriptif des organismes québécois d'accompagnement et des types d'aide qu'ils proposent aux entrepreneurs, naissants ou simplement aspirants à le devenir. En troisième lieu, nous examinerons la nature de ces interventions et ferons une réflexion quant à leur capacité à supporter les futurs entrepreneurs dans la recherche d'opportunités. Une discussion-conclusion sur cet état des lieux montrera que la problématique est tout aussi présente au sein des institutions de formation et de soutien et proposera quelques pistes de réflexion et d'action susceptibles d'inspirer les organismes désireux d'adresser ces nouveaux besoins de support à l'identification d'opportunités.

1. Contexte théorique

1.1 L'identification d'opportunités : étape initiale de tout processus entrepreneurial

Shane et Venkataraman (2000) et Shane (2003) ont montré que l'identification d'opportunités constitue l'une des plus fondamentales habiletés que doit développer et maîtriser l'entrepreneur. Même avant eux, de nombreux autres chercheurs avaient également présenté l'identification d'opportunités comme le point de départ incontournable de tout processus entrepreneurial. Par exemple, selon Vesper (1990), le processus entrepreneurial ne peut être considéré comme tel qu'à partir du moment où les connaissances, informations et/ou l'expérience de l'entrepreneur en cheminement peuvent être mises à profit pour faire émerger et développer une idée d'affaires intéressante. Pour leur part, Gartner (1990) et Gibb (1997) ont également présenté la détection

d'une opportunité comme un point de départ sans lequel il devient impossible de parler d'entrepreneuriat. D'autres insistent sur l'importance et le rôle central de la vision de l'entrepreneur, souvent originale, qui va par la suite devenir à l'origine du succès de son entreprise. Plus récemment, Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) sont même allés plus loin ; selon eux, non seulement l'identification d'opportunités est une des premières étapes du processus entrepreneurial mais elle constitue l'habileté la plus importante parmi toutes celles dont doit faire preuve l'entrepreneur à succès.

1.2 Les compétences entrepreneuriales

La logique s'inscrivant derrière l'offre de services des différents organismes dédiés au soutien, à la formation et/ou à l'accompagnement des individus tend à évoluer. Les approches traditionnelles, plutôt orientées sur les contenus, sont en voie d'être surpassées par d'autres plus centrées sur les processus (Fayolle, 2004) de même que sur les compétences (Bosman et Gérard, 2000). Dans un tel contexte, il n'est guère étonnant que certains chercheurs s'intéressent au développement d'approches permettant de mieux cerner les compétences de l'entrepreneur. Ainsi, par exemple, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain (2004) ont proposé un référent pour aider à définir les compétences devant être mobilisées par les développeurs d'entreprises innovantes. Dans la même veine, Laviolette et Loue (2006) ont récemment amorcé l'expérimentation d'un référentiel de compétences à maîtriser par l'entrepreneur, un outil dont l'objectif sera de supporter les accompagnateurs de projets au sein d'incubateurs, dans l'évaluation de l'efficacité de leur action et la validation d'acquisition de compétences chez leurs clients.

Les modèles de compétences génériques de l'entrepreneur ayant fait l'objet de validation empirique restent encore trop rares. Le modèle des compétences entrepreneuriales développé par Chandler et Jansen (1992) constitue un exemple pionnier et exemplaire de ce type de recherches. Selon eux, pour être performant, l'entrepreneur doit posséder ou acquérir trois types de compétences : **entrepreneuriales**, managériales et technico-fonctionnelles. Les compétences entrepreneuriales désignent essentiellement l'habileté de l'individu à exercer son intuition, sa créativité ainsi que son sens de l'information et de l'observation pour identifier, et même créer,

de nouvelles opportunités d'affaires. En d'autres termes, elles impliquent une capacité de l'entrepreneur à se servir de ses connaissances, expérience et réseaux personnels pour explorer des idées et savoir en détecter le potentiel. Les compétences managériales renvoient pour leur part à des sous-compétences organisationnelles, relationnelles et politiques. En fait, elles désignent une capacité de l'entrepreneur à savoir évaluer un projet et en déterminer la faisabilité, de même qu'à obtenir, exploiter et gérer avec efficacité diverses ressources en vue de générer une utilité sociale ou un profit. Finalement, les compétences technico-fonctionnelles, font principalement référence à un ensemble de connaissances et éléments plus concrets et/ou techniques. Par exemple, l'entrepreneur doit bien connaître son produit, identifier et maîtriser les facteurs de succès critiques dans son domaine ou son secteur, se tenir au courant des changements, tendances et évolutions dans les marchés auxquels il s'adresse, etc.

Dans la foulée de Chandler et Janssen, notons les études de Baum (1995) et celle de Herron et Robinson (1993). Cependant, le premier dresse une typologie des compétences à partir de simples catégories d'habiletés (cognitives, managériales, décisionnelles, etc...) et Herron et Robinson (1993) identifient surtout des habiletés propres au management de son activité, ce qui permet difficilement d'isoler les compétences typiquement entrepreneuriales.

Plus récemment, Gibb (2005) a proposé d'aborder la question des compétences entrepreneuriales à partir d'une perspective différente, mais tout aussi intéressante que celle de Chandler et Janssen. Il s'agit d'un travail de recherche reposant sur des assises solides. En effet, il dresse en premier lieu un bilan des comportements les plus communément associés aux entrepreneurs par les chercheurs. En général, ces comportements sont typiques d'une personne active, provoquant les choses, pensant de façon stratégique et sachant obtenir et gérer des ressources de façon créative. En support à ces comportements, il identifie ensuite toute une série d'attributs personnels devant être présents ou développés chez l'entrepreneur pour que les résultats soient conséquents aux efforts investis. Ces attributs sont principalement articulés autour du concept d'*achievement* et de leadership nécessaires pour manifester de la proactivité.

Les compétences entrepreneuriales identifiées par Gibb (2005) ne sont pas sans ancrage. Bien au contraire, elles sont étroitement associées (on peut même dire qu'elles en découlent directement)

aux comportements et attributs de l'entrepreneur venant d'être énoncés. Plus précisément, Gibb (2005) identifie neuf compétences entrepreneuriales : la résolution créative de problèmes, le pouvoir de persuasion, l'habileté à négocier, les capacités de vente, la maîtrise des connaissances et comportements nécessaires pour gérer holistiquement une entreprise, l'exercice d'un mode de pensée stratégique, la prise de décision en contexte d'ambiguïté et d'incertitude et le réseautage. Pour Gibb, les habiletés entrepreneuriales ne sont pas innées: il est tout à fait possible d'aider l'individu à les acquérir et les améliorer.

Des rapprochements peuvent être faits entre l'approche de Chandler et Jansen et celle de Gibb. En effet, les habiletés de résolution créative de problèmes, de pensée stratégique et de réseautage proposées dans le modèle de Gibb peuvent être comparées ou associées aux habiletés entrepreneuriales de Chandler et Jansen, tandis que les autres seraient plus facilement assimilables aux habiletés qualifiées de managériales par ces derniers auteurs.

Comme on le verra plus loin, ces deux approches serviront de base pour explorer les pratiques d'accompagnement aux entrepreneurs d'organismes québécois quant à leur capacité d'aider les aspirants entrepreneurs dans l'acquisition de compétences véritablement entrepreneuriales, plus spécifiquement, l'identification et création d'opportunités.

2. Les organismes d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Québec

Il existe plusieurs façons de classer les mesures et programmes de soutien à l'entrepreneuriat, mais de manière générale, ces mesures visent l'accès à trois types de capital : le capital financier, le capital humain et le capital social. Alors que l'accès au capital financier relève davantage de mesures gouvernementales nationales (subventions ou autres), le capital humain et le capital social sont souvent l'affaire du milieu local. L'acquisition de tels capitaux passe généralement par des programmes d'encadrement et d'accompagnement des entrepreneurs.

Les démarches d'accompagnement, désormais au cœur des préoccupations socio-économiques des collectivités locales (Fourcade, 1991), reposent sur certains facteurs clés de succès : des conseillers expérimentés et compétents, des techniques relevant davantage du conseil que de la

consultation et une utilisation des services « *just-in-time* » procurant l'aide nécessaire au moment où le besoin se présente (Chrisman et McMullan, 2004). L'accompagnement vise généralement un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur : rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir de l'information juridique ou encore obtenir les premiers contrats (Dokou, 2001).

En matière de soutien à l'entrepreneuriat, le Québec présente une multitude d'organismes d'accompagnement pour les entrepreneurs, lesquels offrent une gamme de services assez variés, notamment l'accès à des programmes gouvernementaux de soutien financier. Les prochaines pages tenteront de faire le portrait québécois de l'aide à la création d'entreprise.

Cette recension a été réalisée par le biais d'une recherche documentaire et par Internet. Dans un premier temps, nous avons inventorié les différents types d'organismes existants. Pour ce faire, nous avons consulté les sites généraux permettant de les repérer. Notamment le site du gouvernement du Québec¹, où l'on retrouve une liste des principaux services aux entreprises en démarrage. Nous avons aussi eu recours au site de Ressources entreprises², un organisme dont le mandat est de donner accès aux différentes informations pour les entreprises. Par la suite, le site Internet de chacun des organismes a permis de retracer différentes informations quant à leur mission respective, leur nombre et autres. Le tableau 1 présente une synthèse de la recension réalisée.

2.1 Les Sociétés d'Aide au développement des collectivités (SADC)

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sont des organismes mis en place par le gouvernement fédéral dans le cadre du Programme national de développement des collectivités (PDC), un programme dont la gestion relève de Développement économique Canada (DEC). Les SADC, au nombre de 57 au Québec, ont pour mission de contribuer au développement économique de leur collectivité par l'animation, la concertation et la création d'emplois durables et d'entreprises. Leur fonctionnement est financé par le gouvernement du

¹ <http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec>

² <http://www.ressourcesentreprises.org/Afficher.aspx?langue=fr>

Canada. Le mandat des SADC s’articule autour de deux axes : (1) des services à la collectivité (concertation, planification, animation et sensibilisation, initiatives locales structurantes) et (2) des services aux entreprises (accès au financement, aide technique, soutien à l’entrepreneuriat local, soutien à l’entrepreneuriat jeunesse). Ces organismes disposent de différents outils, dont un fonds d’environ 2,1 M\$ (dollars canadiens) visant la création, le maintien et le développement d’emplois durables, pouvant être investi entre autres dans le démarrage d’entreprises par tranches de 125 000\$ au maximum. La SADC gère aussi *Stratégie Jeunesse*, une initiative visant à freiner l’exode des jeunes vers les grands centres urbains en encourageant, par le biais de prêts, l’acquisition, la mise sur pied ou encore la modernisation d’une entreprise dans le milieu.

Tableau 1 : Principaux organismes de soutien à la création d’entreprise au Québec

| Organisme | Responsabilité | Nbre | Clientèle desservie | Mission |
|----------------------|---------------------------------------|----------------|---------------------------------------|---|
| SADC | Gouvernement fédéral | 57 | Locale | - Services à la collectivité - Services aux entreprises (existantes ou potentielles) |
| CLD | Municipalité régionale de comté (MRC) | 118 | Locale | - Soutien au développement de projets de développement local |
| CDEC | Gouvernements provincial et fédéral | 11 | Locale | - Soutien au développement communautaire et social |
| CDR | Gouvernement provincial | 11 | Régionale | - Soutien à la création et au développement des coopératives de travailleurs |
| Incubateurs | - | Entre 15 et 20 | Locale et régionale et/ou sectorielle | - Accompagnement des nouvelles entreprises |
| Cellules de mentorat | Fondation de l’entrepreneurship | 55 | Locale | - Relation de soutien protégé/mentor |

2.2 Les Centre locaux de développement (CLD)

Au niveau local, les principaux organismes de soutien à la création d’entreprises relèvent des Centres locaux de développement. Le gouvernement du Québec et la Municipalité Régionale de

Comté contribuent conjointement au financement des activités de ces centres. Le CLD offre des services de première ligne d'accompagnement et de soutien technique ou financier auprès d'entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs, incluant les entreprises d'économie sociale. Ces services comprennent, entre autres, des services de consultation, d'orientation et de référence, de l'aide à la réalisation du plan d'affaires (incluant les études de pré faisabilité), de la recherche de financement et de l'aide financière (principalement par le biais du Fonds local d'investissement), de la formation en entrepreneuriat, de l'accompagnement et du suivi aux entrepreneurs et aux entreprises, des références vers des services plus spécialisés, tels les services en matière d'exportation ou de développement technologique. Le CLD est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre différentes mesures d'aide financière pour le développement d'entreprises et le soutien aux projets de développement local. Ces mesures peuvent aussi bien porter sur le développement d'entreprises par des jeunes, le développement d'entreprises de l'économie sociale, la diversification des activités économiques du territoire que l'appui spécifique aux milieux ruraux. Le Fonds local d'investissement (FLI) représente le principal outil financier des CLD. Il permet d'apporter une aide au démarrage et à l'expansion d'entreprises.

2.3 Les Corporations de développement économique et communautaire (CDEC)

La création des CDEC est une initiative de plusieurs intervenants, en l'occurrence Développement économique Canada (DEC), le gouvernement du Québec et les municipalités. Elles constituent pour les communautés des outils de relance économique et sociale sur leur territoire. Ces organismes sans but lucratif se consacrent au redressement socio-économique des quartiers urbains défavorisés et visent plus particulièrement à stimuler le démarrage et le prédémarrage de petites entreprises locales. Leurs activités sont regroupées sous trois volets principaux. D'une part, les services conseils individuels, par lesquels les CDEC offrent de la formation, du suivi et du financement pour le démarrage de micro-entreprises. D'autre part, les services aux entreprises incluent le conseil et l'accompagnement des entreprises de toutes sortes (privées, à but non lucratif, travailleurs autonomes, coopératives de travail, etc.) dans leurs démarches de même que le réseautage entre les entreprises, les regroupements et les associations. Finalement, les services à la communauté sont axés sur l'organisation de rencontres

d'information sur les fonds disponibles, le support et les services conseils aux projets socio-communautaires et le développement et le support de projets visant l'accès à l'emploi.

2.4 Les Coopératives de développement régional

Les coopératives de développement régional (CDR) constituent la référence en matière de création, développement et représentation d'entreprises coopératives afin de contribuer au développement durable sur son territoire. Ressource spécialisée en développement coopératif au Québec, les CDR offrent des services d'encadrement, de soutien et d'expertise nécessaires aux entrepreneurs concernés par la création, la consolidation, le redressement ou la relève d'entreprises coopératives. Son mandat est de favoriser la mise sur pied de nouvelles coopératives, le maintien et la création d'emplois durables en région. Une gamme de services est offerte par les CDR en réponse aux demandes des coopératives membres. Les CDR offrent principalement des sessions de formation, de l'assistance à la constitution légale de la coopérative, de l'information aux entrepreneurs en plus de réaliser différentes activités de promotion, de communication, d'éducation et de représentation. Une coopérative de développement régional (CDR) est présente dans chacune des régions du Québec. Chaque région disposant de besoins et de priorités spécifiques, la CDR harmonise ses pratiques et ses services en fonction des réalités régionales.

2.5 Les incubateurs d'entreprise

Les incubateurs ont commencé à prendre place dans le portrait québécois au début des années 80. L'incubateur peut être vu comme un outil offrant aux propriétaires d'entreprise des locaux à prix abordable, des services à frais partagés et l'accès à une série de services conseil en gestion (Allen & McCluskey, 1990), mais ils jouent souvent un rôle plus global d'accompagnement dans le processus de création de nouvelles entreprises (Lalkaka, 2002). On les retrouve notamment dans les domaines technologiques, en raison des conditions particulières qui entourent les entreprises de ce secteur : besoins importants en financement pour soutenir la recherche et développement et compétences d'affaires parfois manquantes chez les porteurs de projet (souvent des chercheurs). Il existe au Québec plus d'une quinzaine d'incubateurs d'entreprises. Certains sont spécialisés

dans des secteurs précis (ex : Centre québécois d'innovation en biotechnologies) alors que d'autres ont une portée est plus générale (ex : Entrepreneuriat Laval à l'Université Laval). Les services, pouvant varier selon l'organisme, incluent la recherche de financement, le financement, les espaces locatifs, l'aide à la préparation du plan d'affaires, l'aide à la commercialisation, le réseautage et le soutien dans les stratégies de développement.

2.6 Le mentorat

Plusieurs organismes québécois de développement économique offrent maintenant des services de mentorat. De façon générale, le mentorat concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un jeune entrepreneur (le protégé) grâce au support d'un entrepreneur d'expérience (le mentor) lui permettant d'améliorer ses habiletés de gestion (Couteret, Saint-Jean et Audet, 2006). On retrouve notamment le Réseau Mentorat, instauré par la Fondation de l'Entrepreneurship. Il s'agit d'un regroupement de cellules locales de mentors encadrées et soutenues par des organismes locaux variés comme les CLD, les SADC et tout autre organisme impliqué dans le développement économique local et le soutien des entrepreneurs. Ces organismes sont reliés entre eux et à la Fondation de l'entrepreneurship, cette dernière assurant le soutien et la coordination générale du réseau en collaboration avec ses partenaires, l'Association des CLD du Québec et le Réseau des SADC. L'implantation du réseau se fait par la mise en place graduelle de cellules locales de façon à couvrir l'ensemble du territoire québécois. À ce jour, plus d'une cinquantaine d'organismes sont accréditées pour offrir les services de mentorat. La relation de mentorat a pour objectif de permettre au « protégé » de clarifier ses objectifs et ceux de son entreprise, de valider ses choix, de s'ouvrir à de nouvelles perspectives, d'avoir accès à un réseau élargi de contacts, de développer son sens des affaires et d'accroître ses chances de succès.

En plus de ceux mentionnés précédemment, il existe de nombreux autres organismes offrant des services d'accompagnement. SAJE Montréal Métro, qui s'adressent spécifiquement aux jeunes entrepreneurs, en est un exemple. SAJE a pour mission de contribuer à la réussite en affaires des nouveaux entrepreneurs, en leur offrant des services-conseils, du coaching et de la formation. Pour ce faire, l'organisme offre des rencontres d'orientation, des séances d'informations et des ateliers thématiques.

3. Dans quelle mesure peut-on penser que ces organismes participent au développement de compétences véritablement entrepreneuriales?

Examinons dans un premier temps les besoins auxquels ces organismes prétendent répondre et la façon dont ils s’y prennent pour y parvenir. Selon les intervenants en développement économique, les personnes qui se lancent dans un projet d’entreprise ont recours à leurs services pour différentes raisons (voir tableau 2).

Tableau 2
Liste des motifs et des besoins d’intervention

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Recherche d’information sur les programmes de financement▪ Évaluation du profil entrepreneurial▪ Formation▪ Réseaux de contacts▪ Validation du projet et du plan d’affaires▪ Aide à la planification du projet▪ Besoin d’accompagnement et de coaching▪ Éclaircissements sur des détails techniques (planification, aspects légaux, exigences gouvernementales ou municipales, etc.) |
|---|

Source : Gasse, Bourque et Tremblay (2006)

Une analyse plus fine de leurs propos permet de constater que l’aide pour élaborer et rédiger le plan d’affaires ainsi que l’obtention d’un support dans la recherche de financement s’avèrent les deux besoins jugés les plus importants. Tremblay et Carrier (2006a), dans une étude visant à mesurer l’intérêt des organismes locaux de développement économique pour des démarches collectives d’identification d’opportunités, ont fait des constatations similaires. Elles font ressortir trois axes principaux d’intervention actuellement privilégiés par les organismes de développement économique au Québec : l’accès au financement, la préparation du plan d’affaires et le soutien au développement et à la croissance.

Concrètement, pour répondre à ces besoins, les intervenants utilisent différents moyens ou méthodes d’intervention. Le tableau 3 présente une liste de moyens utilisés par les intervenants dans leur démarche d’aide auprès des nouveaux entrepreneurs, dont l’essentiel repose sur les services conseils. Selon Gasse (2006), l’offre de services des organismes de développement

économique, axée principalement sur le pré-démarrage et le démarrage, regroupe surtout des services conseil, de la consultation et de l'encadrement (39%), de l'aide financière (32%) et des services d'orientation et de coordination (26%).

Tableau 3 :
Types d'interventions utilisées par les intervenants
dans leur relation avec les entrepreneurs

- Donner des services conseils
- Mettre en contact avec diverses personnes ou organismes
- Orienter vers les différents programmes de financement
- Établir les liens avec les investisseurs potentiels
- Aider à la rédaction du plan d'affaires et aux études de faisabilité
- Donner de la formation technique (MKT, comptabilité, ressources humaines, etc.)
- Offrir du support à la gestion de l'entreprise
- Établir un diagnostic : rencontrer le client pour mieux comprendre ses besoins
- Rechercher des terrains ou des bâtiments pour les activités de l'entreprise
- Se faire référer à des services spécialisés, notamment en matière d'exportation et de développement technologique.

Source : Gasse, Bourque et Tremblay (2006)

Un examen plus fin des pratiques permet de constater que parmi les interventions présentées au tableau 3, l'aide à la préparation d'un plan d'affaires occupe une place très importante par rapport à d'autres objets d'accompagnement. On peut certainement questionner une telle priorité accordée à l'aide à l'élaboration d'un plan d'affaires. Comme le souligne Carrier (2005), depuis le début des années 1990, plusieurs études ont démontré qu'on ne pouvait établir de relation de cause à effet entre la maîtrise de la rédaction du plan d'affaires et les succès effectifs des entrepreneurs. Par surcroît, on a observé le fait que plusieurs entrepreneurs qui réussissent n'avaient jamais élaboré de plan d'affaires formel préalablement à la création de leur entreprise. En accord avec Bruyat (1993), force est d'admettre que, dans certains cas, l'obligation de rédiger un plan d'affaires peut s'avérer complètement inutile et même nuisible, compte tenu des ressources et du temps devant y être consacrés.

Examinons ces actions au regard des modèles de compétences entrepreneuriales présentés précédemment dans le contexte théorique de la présente recherche. En premier lieu, notons que,

mises en relation avec le modèle des compétences entrepreneuriales de Chandler et Jansen (1992), les compétences véritablement entrepreneuriales, que ces auteurs articulent essentiellement autour de l'identification d'opportunités d'affaires, semblent presque complètement oubliées ou, certainement négligées, par ces organismes. En fait, aider un entrepreneur à planifier les étapes de réalisation d'un projet dont le but est déjà identifié, le supporter dans l'acquisition de diverses informations juridiques, techniques ou commerciales, le supporter pour valider et vérifier certains éléments et coacher un entrepreneur déjà ou récemment en exercice sont certainement utiles; cependant, tous ces types d'intervention visent surtout un support à l'acquisition de compétences managériales ou de type technico-fonctionnelles, telles que décrites par Chandler et Jansen.

Ce peu d'intérêt pour le développement des compétences véritablement entrepreneuriales au sens de Chandler et Jansen s'avère fort préoccupante. Comme le souligne Carrier (2006) :

« Les compétences entrepreneuriales peuvent être considérées comme plus importantes et même plus fondamentales que les autres. En effet, non seulement ce sont elles qui doivent séquentiellement être les premières à pouvoir éclore, mais il devient inutile de faire acquérir un ensemble de connaissances analytiques et de pratiques organisationnelles ou purement techniques à un futur entrepreneur quand il ne peut les appliquer à une idée valable. Cela pourrait être comparé à la situation où l'on prétendrait enseigner aux gens à nager avant même de les avoir apprivoisés au simple contact de l'eau et à sa profondeur » (p. 305).

Bien que la variété des mesures proposées tentent de couvrir l'ensemble des phases du processus entrepreneurial, l'accent est surtout mis sur le démarrage ou la mise en place elle-même du projet (financement, locaux, marketing...) Toute la phase plus exploratoire du pré-démarrage semble complètement négligée par les organismes concernés. Ces derniers agissent de telle sorte que l'aspirant entrepreneur faisant appel à eux doit préalablement avoir été capable d'identifier seul une idée d'affaires qu'il juge assez porteuse pour avoir envie de la poursuivre. Un tel constat est inquiétant. En effet, selon Long et McMullan (1984), les décisions prises lors de la phase d'identification d'opportunités ont un impact beaucoup plus grand que toutes les autres des décisions qui seront prises ultérieurement, une fois le démarrage amorcé.

Considérons maintenant les objets d'intervention privilégiés en rapport avec les compétences entrepreneuriales définies par Gibb (2005). Tel que souligné dans le contexte théorique, les habiletés de résolution créative de problèmes, de pensée stratégique et de réseautage pourraient être comparées ou associées aux habiletés entrepreneuriales de Chandler et Jansen, tandis que les autres seraient plus facilement assimilables aux habiletés qualifiées de managériales par ces derniers auteurs. Et force est de constater encore une fois, que les interventions privilégiées par les organismes d'accompagnement se préoccupent peu d'appuyer l'identification d'opportunités; le seul élément pertinent identifié à cet égard reste le support au réseautage, ce dernier étant présenté dans la littérature comme pouvant favoriser la génération ou le développement d'opportunités.

Ces derniers constats étonnent. En effet, dans une étude récente, Tremblay et Carrier (2006a) ont montré qu'un fort pourcentage d'intervenants oeuvrant dans différents organismes québécois dédiés au développement économique régional admettent faire effectivement peu d'efforts pour soutenir l'identification d'opportunités sur leur territoire. Pourtant, ces mêmes intervenants se disent parallèlement convaincus que de nombreuses personnes évoluant dans leur environnement, soit auraient le goût de partir en affaires ou auraient tout le potentiel pour le faire, mais manquent malheureusement d'idées porteuses qui pourraient servir d'assises à un projet d'affaires lucratif éventuel.

La même situation semble prévaloir en France. En effet, selon Noël et Senicourt (2003), outre les exercices faisant appel à la créativité dans le cadre d'initiatives plutôt centrées sur la formation, il n'existe pas de mesures d'accompagnement à proprement parler pour aider l'entrepreneur à l'étape du « pré-démarrage », étape où il doit explorer et développer une idée d'affaires pour la transformer en opportunité. Pour la plupart des programmes, les projets et les promoteurs pouvant bénéficier des mesures d'aide sont sélectionnés selon le potentiel du projet. L'objectif d'une telle sélection est évidemment de maximiser l'aide apportée et de favoriser les projets jugés comme plus gagnants que d'autres. La sélection permet de retenir les projets prometteurs mais laisse de côté les autres, qui ne sont en général pas repris par les services (Deakins, Sullivan et Whittam, 1998).

4. Discussion et conclusion

Comme on peut le constater, le support à l'identification d'opportunités d'affaires semble encore trop peu poursuivi par les organismes d'accompagnement à l'entrepreneuriat. La limite la plus importante à notre étude exploratoire reste cependant le manque de profondeur dans les informations qui ont été recueillies pour procéder à notre bilan. Il serait important, dans une étape ultérieure, d'interroger plus intensivement des acteurs représentatifs de ces organismes d'accompagnement pour mieux voir dans quelle mesure l'accompagnement effectif quotidien ne peut pas permettre, plus informellement, de supporter la recherche créative d'opportunités d'affaires. Et dans la mesure où le diagnostic continuera de présenter un bilan plutôt négatif à cet égard, il serait intéressant, éventuellement, d'essayer de comprendre pourquoi on décide d'ignorer systématiquement ou de négliger cette étape initiale, incontournable et si cruciale du processus entrepreneurial. Malheureusement, les informations dont nous disposons actuellement ne nous permettent pas d'avancer des explications à cet égard.

Compte tenu de l'état d'avancement de notre étude, nous devons ici nous contenter de formuler quelques réflexions et recommandations plus générales, susceptibles de pouvoir inspirer les organismes d'accompagnement désireuses de supporter les entrepreneurs de leur territoire dans la recherche d'opportunités d'affaires car l'école semble encore trop peu préparée à s'ouvrir à une telle dimension. En effet, Carrier (2005) a récemment montré que la formation à l'entrepreneuriat proposée dans les collèges et universités restait peu propice au développement d'une telle habileté; selon elle, la grande majorité des formations offertes continuent malheureusement de s'appuyer en trop grande partie sur des études de cas ainsi que sur l'élaboration d'un plan d'affaires, l'emphase étant mise non pas sur l'exploration d'une idée mais plutôt sur l'évaluation de celle-ci, par le biais d'études de faisabilité, de marché, etc.

Les organismes d'accompagnement pourraient certainement tenter de combler, du moins en partie, cette importante lacune de nos systèmes éducatifs. On peut réfléchir à des actions ou interventions pouvant être menées par ceux qui effectivement seraient prêts à s'ouvrir à cette nouvelle et importante mission. Ainsi, par exemple, les organismes d'accompagnement pourraient mettre sur pied de courtes et ponctuelles formations à la créativité, cette dernière étant

à la base même du développement de plusieurs opportunités d'affaires originales et novatrices. Plusieurs spécialistes de l'entrepreneuriat croient fortement qu'on puisse former et entraîner les personnes à de telles habiletés (Fiet, 2002). Ces formations pourraient s'adresser à des personnes de tous âges (de jeunes retraités, des personnes ayant perdu leur emploi ou désirant tout simplement un changement, des individus en crise de mi-carrière, etc.) de leur territoire, attirés par la création éventuelle d'une entreprise mais n'ayant pas d'idée précise d'un produit ou service intéressant à développer.

Des sessions de créativité un peu différentes pourraient aussi avoir pour but de permettre à des personnes ayant déjà une idée d'affaires, encore un peu floue, d'en explorer toutes les potentialités. Rares sont les bonnes idées qui ont émergé tout de suite dans toute leur splendeur. L'éducation que chacun de nous a reçue nous a, la plupart du temps, préparés à chercher **la** bonne réponse, et ce le plus rapidement possible. Nous n'avons pas été encouragés à l'exploration créative. Pourtant, l'entrepreneur qui réussit est souvent une personne ayant su voir une opportunité là où les autres ne percevaient qu'un problème.

Cette orientation vers la créativité est d'autant plus intéressante que selon de plus en plus de spécialistes du domaine, les entrepreneurs ne se contentent pas de détecter ou découvrir des occasions d'affaires déjà existantes dans l'environnement; selon eux, l'opportunité peut et doit aussi être vue comme une véritable « construction » ou « création » de l'entrepreneur. L'entrepreneur, en relation avec son environnement, jongle avec les possibilités, élabore des combinaisons nouvelles, imagine des scénarios; il devient ainsi créateur de sens plutôt que simplement à la remorque de ce qui existe déjà. Gartner, Carter et Hills (2003) affirment en ce sens que les opportunités peuvent être *enactées*.

Suivant cette logique, une autre possibilité pourrait être l'organisation de soirées-rencontres au cours desquelles des personnes intéressées par une éventuelle création d'entreprise seraient mises en contact et auraient ainsi l'occasion de partager leurs passions, leurs compétences, leurs intérêts, leurs rêves, etc. L'échange et le réseautage constituent un moyen efficace de faire émerger de nouvelles idées. Selon Christensen (1989), il est en effet possible de faciliter l'identification d'opportunités en se regroupant avec des individus possédant des connaissances

profondes dans un domaine. D'ailleurs, selon Orwa (2003), les entrepreneurs peuvent, par le biais de mentors, de conseillers ou de brainstorming parvenir à identifier des opportunités d'affaires qu'ils n'auraient pu identifier autrement. On peut en effet penser que des expertises complémentaires pourraient éventuellement conduire à des projets originaux et fort porteur. D'autant plus que plusieurs projets d'affaires peuvent réclamer la combinaison de multiples expertises. En accord avec Noël et Séricourt (2003), «la complexité et l'extension du monde des affaires dans le temps et dans l'espace appellent de plus en plus le regroupement d'informations dispersées et la vision de projets collectifs qui dépassent les capacités cognitives, les ressources et les niveaux de risque qu'un individu peut réunir ou accepter seul » (p. 98). Il faut donc développer des comportements entrepreneuriaux collectifs.

En poursuivant dans la même veine, l'identification d'opportunités pourrait alors être conçue comme un processus collectif, comme une construction collective; ce faisant, il serait envisageable de considérer une stratégie « collective » d'identification d'opportunités comme une pratique potentiellement efficace pour susciter une dynamique entrepreneuriale viable au sein d'un milieu³. Tremblay et Carrier (2006b) ont d'ailleurs très récemment posé les assises pour étudier davantage de tels processus collectifs d'identification d'opportunités au cours des années qui viennent.

La mise sur pied de banques d'opportunités⁴ pourrait également constituer une initiative intéressante des organismes d'accompagnement. Comme l'étude de Tremblay et Carrier (2006a) l'a montré, nombreux sont les agents de développement affirmant que plusieurs membres de leur communauté ont le désir ou le goût de se lancer en affaires mais se sentent en même temps incapables de mettre le doigt sur une opportunité. En accord avec Shane et Venkataraman (2000), l'opportunité peut être identifiée ou créée par un individu mais il est fort possible que ce soit une autre personne qui ait tout le potentiel pour la concrétiser et la rentabiliser.

³ Certains organismes régionaux québécois dédiés au développement économique ont d'ailleurs déjà commencé à mettre sur pied des clubs d'identification d'opportunités ou des forums collectifs d'idéation à cet effet.

⁴ Ces banques d'idées pourraient découler d'initiatives comme celles qui viennent tout juste d'être évoquées. Cependant, il serait également possible de les alimenter autrement.

Ce sont là quelques exemples d'action dont pourraient s'inspirer les organismes d'accompagnement pour mieux soutenir l'entrepreneur dans le processus d'identification de son opportunité d'affaires, une phase qui semble encore trop souvent oubliée par les interventions d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Références

- Allen, D.N. et R. McCluskey (1990), « Structure, policy, services and performance in the business incubator industry », *Entrepreneurship theory and practice*, 15(2), p. 61-77
- Ardichvili, A., R. Cardozo et S. Ray (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, 18(1), p. 105-123.
- Baum, J.R. (1995), « The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Bosman, C. et F.-M. Gerard (dir.) (2000), *Quel avenir pour les compétences?* Bruxelles : De Boeck.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès Grenoble II, octobre.
- Carrier, C. (2006), « Chapitre 20: La créativité: grande oubliée dans la formation à l'entrepreneuriat », dans C. Fourcade, G. Paché et R. Perez (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, Paris : Éditions Management & Sociétés (ems), p. 300-312.
- Carrier, C. (2005), « Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education », dans P. Kÿro et C. Carrier (dir.), *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross Cultural University Context*, Tampere: Finland: University of Tampere Press, Research Centre for Vocational and Professional Education, Entrepreneurship Education Series, p. 136-158.
- Chandler, G. N. et E. Jansen (1992), « The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 7(3), Mai, p.223-235.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. et C. Urbain (2004), *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 17 (1), p. 67-99
- Couteret, P., E. Saint-Jean et J. Audet (2006), « Le mentorat : les conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur », *Actes du 23^e Colloque du Conseil Canadien de l'entrepreneuriat et de la PME*, Trois-Rivières, 28-30 septembre.
- Chrisman, J. J., et E.W. McMullan (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 4 (2), p.229-244.

Christensen, P.S. (1989), *Strategy, opportunity identification, and entrepreneurship: a study of the entrepreneurial identification process*. Thèse de doctorat. Aarhus University (Denmark).

Deakins, D., L. Graham, R. Sullivan et G. Wittham (1998), « New venture support: An analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), p. 151-161.

Dokou, G. A. K. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*, 13-14-15 juin, Québec.

Fayolle, A. (2004), *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Paris : Dunod.

Fiet, J. (2002), *The systematic search for entrepreneurial discoveries*, Quorum Books, Westport (CT).

Fourcade, C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, Paris :Éditions Eska.

Gartner, W., N. Carter et G. Hills (2003), « The language of opportunity », dans Steyaert, C., et Hjorth, D. (dir.), *New movements in entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 103-124.

Gartner, W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship?», *Journal of Business Venturing*, 5, p.15-28.

Gasse, Y. (2006), « L'importance des groupes intermédiaires dans le développement économique local: l'exemple du Québec », *XVII^{ème} Colloque fédérateur de l'Institut CEDIMES*, Turin, 17-20 mai.

Gasse, Y., Bourque, M et Tremblay, M. (2006), « Étude sur les mécanismes de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs de la Gaspésie et des Iles-de-la-Madeleine », Rapport de recherche, *ChaireMultifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Iles-de-la-Madeleine*, Université Laval.

Gibb, A. (2005), « The future of entrepreneurship education–Determining the basis for coherent policy and practice », dans Kjöro, P., et Carrier, C. (dir.), *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*, Research Centre for Vocational and Professional Education, University of Tampere, Tampere, p. 44-67.

Gibb, AA. (1997), « Small firm's training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation », *International Small Business Journal*, 15(3), p. 13-29.

Gundry, L., et Kickul, J. (1996), Flights of imagination : fostering creativity through experiential learning, *Simulation & Gaming*, vol. 27, n° 3, p. 334-349.

Herron, L. et R.B. Robinson (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol.8, p. 281-294.

Lalkala, R. (2002), « Technology business incubators to help build innovation-based economy », *Journal of Change management*, 3(2), p. 167-177.

Laviolette, E.M. et C. Loue (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », *Actes du 8^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Fribourg, suisse, Octobre.

Long, W. et W.E. McMullan, W.E. (1984), « Mapping the new venture opportunity identification process », dans J.A. Hornaday, F.A. Tardley, Timmons, J.A. et K.H. Vesper (dir.). *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College.

Noël, X. et P. Séricourt (2003), « Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation » , dans S. Marion, S., X. Noël, S. Sammut. et P. Séricourt (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. France: Les Éditions de l'ADREG.

Orwa, B. (2003), *An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process*, Thèse de doctorat. University of Illinois at Urbana Champaign, 2003.

Shane, S., et Venkataraman, S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25(1), p. 217-226.

Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.

Tremblay, M. et C. Carrier, (2006b), « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : Assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), p. 31-49.

Tremblay, M. et Carrier, C. (2006a), « Développement de pratiques collectives d'identification d'opportunités: pertinence et utilité d'une telle approche selon les acteurs du développement économique », *Actes du colloque du Conseil Canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, 28-30 Septembre, Trois-Rivières, Canada.

Verstraete, T. et A. Fayolle (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4 (1), p.33-51.

Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies* (revised edition) , Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Ward, T. (2004), « Cognition, creativity, and entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 19(2), p. 173-188.