

Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne¹

Yvon Gasse, Ph.D

Titulaire de la Chaire en entrepreneuriat et innovation
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Maripier Tremblay, Doctorante

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Malgré tout, de l'avis de certains, l'efficacité des dispositifs de soutien demeurent mitigés (Marion, 1999). Une étude réalisée en France par Barès (2004) fait notamment ressortir un manque de compétences pointues et de complémentarité en région. Or, la création d'entreprises est devenue la pierre angulaire du développement local, principalement dans les régions éloignées des grands centres. La capacité de ces milieux à soutenir le développement entrepreneurial est cruciale. En raison des résultats mitigés des systèmes de soutien, il s'avère indispensable de poursuivre la recherche s'intéressant aux dispositifs d'appui (Barès, 2004). L'étude dont fait état cette communication a cherché à analyser l'ensemble des mesures de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, une région éloignée du Québec et par le fait même à évaluer les différentes aides disponibles en fonction des besoins du milieu. Les résultats font notamment ressortir le besoin de formation des intervenants accompagnateurs, d'un meilleur arrimage des différents organismes présents sur le territoire de même qu'une plus grande personnalisation des outils offerts aux intervenants.

¹ Nous remercions les personnes suivantes pour leur collaboration : Simon Chartier et Priscilla Brousseau-Doiron du Centre d'entrepreneuriat et de PME

Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne

Résumé

Devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Malgré tout, de l'avis de certains, l'efficacité des dispositifs de soutien demeurent mitigés (Marion, 1999). Une étude réalisée en France par Barès (2004) fait notamment ressortir un manque de compétences pointues et de complémentarité en région. Or, la création d'entreprises est devenue la pierre angulaire du développement local, principalement dans les régions éloignées des grands centres. La capacité de ces milieux à soutenir le développement entrepreneurial est cruciale. En raison des résultats mitigés des systèmes de soutien, il s'avère indispensable de poursuivre la recherche s'intéressant aux dispositifs d'appui (Barès, 2004). L'étude dont fait état cette communication a cherché à analyser l'ensemble des mesures de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, une région éloignée du Québec et par le fait même à évaluer les différentes aides disponibles en fonction des besoins du milieu. Les résultats font notamment ressortir le besoin de formation des intervenants accompagnateurs, d'un meilleur arrimage des différents organismes présents sur le territoire de même qu'une plus grande personnalisation des outils offerts aux intervenants.

1. Introduction

Non seulement les nouvelles entreprises sont-elles bénéfiques pour assurer le développement économique d'un milieu mais leur disparition coûte cher à la collectivité (Sammut, 2000), nécessitant donc un soutien qui favorise leur survie et leur croissance. Devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Aujourd'hui, la nécessité de telles mesures ne fait plus de doute : les conseils aux entrepreneurs sont bénéfiques. Les chances de survie des entrepreneurs seraient de 67% s'il consulte un conseiller, contre 56% dans le cas contraire (APCE, 1998).

Malgré tout, de l'avis de certains, l'efficacité des dispositifs de soutien demeurent mitigés (Marion, 1999). Une étude réalisée en France par Barès (2004) fait notamment ressortir un manque de compétences pointues et de complémentarité en région. Or, la création d'entreprises est devenue la pierre angulaire du développement local, principalement dans les régions éloignées des grands centres. La capacité de ces milieux à soutenir le développement entrepreneurial est cruciale. En effet, alors que l'accès au capital financier relève davantage de mesures gouvernementales nationales, le capital humain et le capital social sont souvent l'affaire du milieu local. Ce sont les agents locaux qui ont la responsabilité de cette acquisition. Sous l'influence croisée de ces agents, le territoire peut connaître de notables transformations pour s'assurer une dynamique économique favorisée par les pratiques d'accompagnement (Fayolle, 1994; Saporta, 1994). Des études réalisées par l'OCDE (1998) et l'APCE (1998) confirment le nécessaire et évident besoin d'accompagnement des jeunes entreprises mais l'accompagnement tous azimuts n'est pas suffisant (Kokou Dokou, 2001).

Les systèmes d'appui à la création d'entreprises, les modes et les méthodes d'accompagnement des entrepreneurs ont jusqu'à maintenant provoqué un faible intérêt parmi les chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat (Fayolle, 2004). L'importance des mesures de soutien et d'accompagnement n'est plus à faire, mais elles demeurent encore perfectibles. En raison des résultats mitigés des systèmes de soutien, il s'avère indispensable de poursuivre la recherche s'intéressant aux dispositifs d'appui (Barès, 2004).

C'est pourquoi l'étude dont fait état cette communication a cherché à analyser l'ensemble des mesures de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, une région éloignée du Québec et par le fait même à évaluer les différentes aides disponibles en fonction des besoins du milieu. Pour y arriver, trois groupes de discussion ont été réalisés avec des intervenants œuvrant auprès d'entrepreneurs dans cette région.

Dans un premier temps, nous apportons quelques précisions sur la notion de soutien et l'accompagnement des entrepreneurs. Par la suite, nous présentons la démarche générale de l'étude, avant de revenir sur les résultats, notamment quant aux types d'interventions utilisées aux divers stades de formation d'une entreprise et aux principales lacunes soulevées par les intervenants (conseillers et accompagnateurs). Finalement, avant de conclure, nous revenons sur les principaux constats, notamment le besoin de formation des intervenants accompagnateurs, la nécessité d'un meilleur arrimage des différents organismes présents sur le territoire de même qu'un besoin de personnalisation des outils offerts aux intervenants.

2. Soutien et accompagnement des entrepreneurs

Les premières mesures d'aide à la création d'entreprise, qui ont vu le jour à la fin des années 70, ciblaient principalement le soutien de l'entreprise au moment de sa création, l'aide prenant généralement la forme de prêts ou de subventions (François-Royer, 2003). Ces mesures étaient généralement sous la responsabilité des acteurs locaux classiques (chambres de commerce et autres), l'objectif étant alors d'augmenter le nombre de créations d'entreprises. Par la suite, d'autres mesures ont cherché à diminuer le taux d'échec des entreprises; ces dernières reposaient davantage sur des mécanismes de suivi de façon à suivre l'évolution des projets subventionnés. On a ensuite vu naître des mesures mettant l'accent sur la formation des porteurs de projet et sur le renforcement des procédures de suivi; plutôt que des prêts directs, c'est le financement d'organismes d'aide et de formation qui était favorisé. C'est à ce moment que sont nées les premières formes de pépinières (financement de locaux et de services communs). Enfin, depuis quelques années, l'accent a été mis sur le développement de nouvelles formes de soutien et d'aide spécifiquement conçues pour répondre aux besoins des projets technologiques et innovants.

De façon générale, la notion de soutien réfère aux programmes d'intervention subventionnés par les fonds publics au niveau local ou national : formation, prêts garantis, financement, conseil (Gibb, 2000). L'ensemble des mesures d'aide se situe plus ou moins en amont ou en aval du processus entrepreneurial (François-Noyer, 2003) : certaines vont inciter à la création d'entreprise et d'autres cibler davantage le développement d'entreprises viables. Ainsi, les dispositifs mis en place ont des objectifs variés. Certains sont cités par Chrisman et McMullan (2004) : développer un réseau (Hansen, 1995), monter une équipe de gestion (Rice, 2002), obtenir du capital (Bygrave et Timmons, 1992), préparer un plan d'affaires (Smeltzer, Van Hook et Hutt (1991). Qui plus est, afin de répondre aux besoins des entreprises et des entrepreneurs, différentes interventions peuvent être réalisées : programmes de formation, incubation d'entreprises, programme de mentorat, réseaux, prêts à faible taux d'intérêts, subventions et garanties, réglementations gouvernementales facilitantes (Howard, 1990).

L'OCDE (2001) présente un tableau synthèse des dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes (voir le tableau 1). Les jeunes constituent en effet un public cible très soutenu par les différents programmes. Outre quelques nuances, la grande partie de ces dispositifs sont aussi utilisés auprès des autres publics. Bien qu'il faille admettre qu' « aucun pays ne le met en œuvre dans son intégralité », le tableau présente la totalité du processus, implanté de façon optimale, systématique et idéal.

Tableau 1 : Caractéristiques des dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat

Formation hors du système d'enseignement ordinaire	Compétences en gestion des entreprises Qualités d'entrepreneur
Aide au démarrage Aide au développement de l'entreprise	Financement : Capitaux : prêts, subventions, prix Accès au crédit Soutien logistique Locaux Équipements Idées Conseils et encadrement Soutien opérationnel Planification Gestion opérationnelle Gestion financière
Formation de réseaux	Associations nationales et internationales
Transferts entre génération	De connaissances à travers le conseil D'entreprises et activité lors du départ à la retraite

Tiré de OCDE (2001)

Pour Howard (1990) trois types de soutien facilitent le démarrage : le soutien financier, le soutien stratégique et le soutien commercial. De son côté Barès (2004) identifie trois axes pour faciliter l'accès à la création d'entreprise : l'appui financier, le développement d'un réseau conseil et le soutien logistique. Dans le cas d'une création ex-nihilo, le soutien fait appel aux conseils stratégiques, financiers, juridiques et fiscaux et à la mise en place de toutes les politiques fonctionnelles (production, communication, vente, gestion ou ressources humaines) (Kokou Dokou, 2001). Pour Maggioni *et al.* (1999), les mesures peuvent chercher deux objectifs : d'une part former et encourager les gens à devenir entrepreneur, et d'autres part diminuer les coûts liés aux activités entrepreneuriales (réduction de taxes, incubateur, information, prêts garantis et des subventions).

On peut ainsi dire que les mesures visent l'accès à trois types de capital : 1- le capital financier, 2- le capital humain et 3- le capital social. Le premier relève davantage de mesures gouvernementales nationales, qui permettent aux entrepreneurs d'avoir accès à des fonds divers sous formes de subventions ou autres. Les deux autres, quant à eux, sont souvent l'affaire du milieu local. Ce sont donc les agents locaux qui ont la responsabilité de cette acquisition. Par le biais des programmes de formation et de suivi par des conseillers par exemple, les entrepreneurs peuvent acquérir de nouvelles compétences (capital humain) de même qu'être mis en relation avec divers réseaux (capital social). Sous l'influence croisée de ces agents, le territoire peut connaître de notables transformations pour s'assurer une dynamique économique favorisée par les pratiques d'accompagnement (Albert *et al.* 1994; Saporta, 1994).

Cet accompagnement entrepreneurial, il s'inscrit dans la perspective de l'aide au conseil à la création et au management stratégique. Il s'agit d'une méthode fondée sur l'heuristique de décision et sur la systémique (Julien, 1997). Les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise sont désormais courantes et font partie des préoccupations socio-économiques locales (Fourcade, 1991). Les actions collectives de sensibilisation à la création d'entreprise et d'accompagnement des créateurs émanent de cette nécessité de dynamiser le territoire local (Johannison, 1988).

2.1 L'accompagnement : une pratique aux multiples visages

Bien que l'accompagnement ne soit pas une pratique nouvelle, elle a gagné dans les dernières années en popularité. L'accompagnement n'est pas limité au champ de l'entrepreneuriat, bien au contraire. On pratique l'accompagnement dans plusieurs milieux : en éducation, en formation professionnelle, dans le domaine sportif, juridique, social ou encore socio-économique, dans le contexte hospitalier, et bien d'autres. Cette pluralité des domaines d'application rend l'accompagnement parfois difficile à cerner, d'autant plus qu'il s'agit d'une pratique devant être adaptée selon les situations. Certains en parlent d'ailleurs comme d'une « nébuleuse » (Paul, 2002). La sémantique utilisée pour parler d'accompagnement illustre bien cette réalité. Dans la langue française, il est souvent synonyme d'aide, de conseil, de soutien, alors qu'en anglais, on en parle aussi avec des termes tels que *counselling*, *coaching*, *tutoring*, *sponsoring* ou encore *mentoring*. La figure 1 reprend la nébuleuse telle que schématisée par Paul (2002).

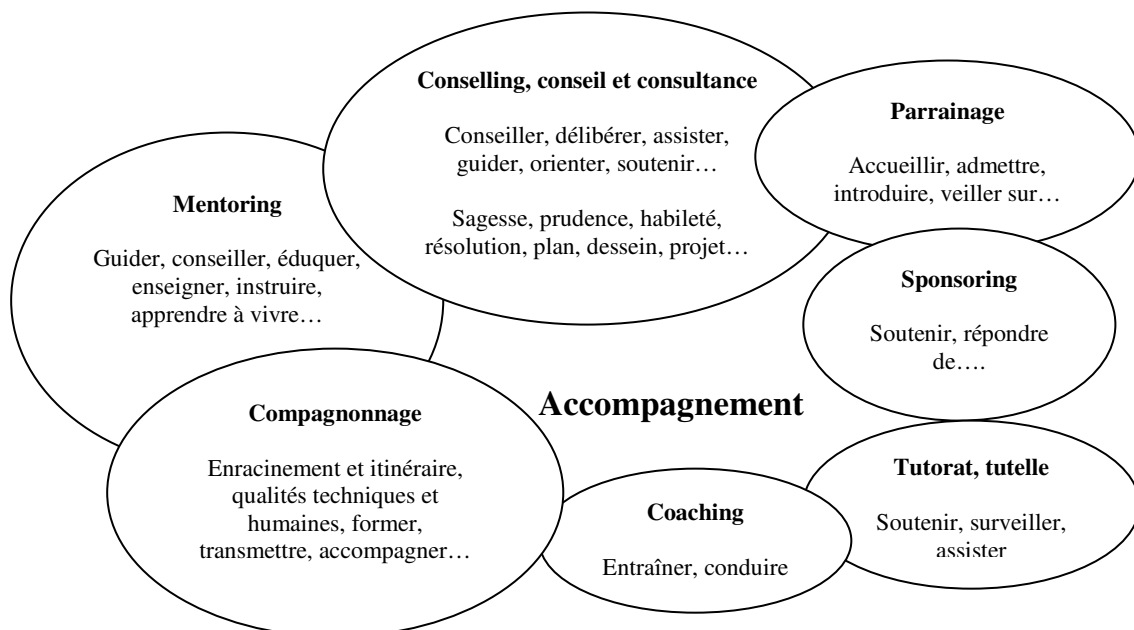


Figure 1 : la nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002, p.56)

Malgré tout, ces différents visages de l'accompagnement présentent des caractéristiques communes et reposent sur une même logique. Sa véritable essence est une question de position relationnelle, de valeurs et d'éthique (Roberge, 2002, p.2). Accompagner, dans son sens strict signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (Paul, 2002, p.54). Au-delà d'une pratique, il s'agit à la fois un art et un métier. En effet, « le métier

d'accompagnateur représente cet art de la relation, qui, par la qualité de la présence et du lien, permet à la personne accompagnée dans un contexte donné, de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses objectifs personnels ». (Roberge, 2002, p.2). Même si l'accompagnement met en relation un expert (accompagnant) et un novice (accompagné), il ne s'agit pas de faire pour l'autre, mais de l'amener à faire par lui-même. Comme le rappelle Roberge (2002), le défi consiste à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer l'autre.

En entrepreneuriat, le processus d'accompagnement repose sur certains facteurs clés; les conseillers doivent être expérimentés et entraînés, et les techniques doivent relever davantage du conseil que de la consultation et l'utilisation des services « just-in-time », i.e. aide au moment où le besoin se présente (Chrisman et McMullan, 2004). Il s'agit souvent d'un accompagnement qui permet un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur, comme rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir de l'information juridique ou encore obtenir les premiers contrats (Kokou Dokou, 2001). Benoin et Senicourt (1980) proposent par exemple une visualisation du processus d'aide et d'assistance à la création et au développement d'entreprises où, en fonction du temps, plusieurs types d'action apparaissent : préparation, conseil, soutiens institutionnel et financier. Dans la même veine, on a vu dernièrement les programmes de mentorat ou encore de coaching gagner en popularité (Audet, Couteret et Avenet, 2004).

Les résultats d'une étude de l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE, 1998) évoquent que plus un entrepreneur prend de conseils, plus les chances de survie de l'entreprise créée augmentent. Elles seraient de 67% si on consulte un conseiller, contre 56% si on ne consulte personne. Mais pour Marion (1999) :

« s'il est probablement vrai qu'un effort plus systématique pour conseiller les créateurs ou repreneurs devrait concourir à un taux de succès plus grand, il ne faut pas conclure trop vite qu'à elle seule, cette action permettra d'obtenir de meilleurs résultats. L'aspect essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du futur chef d'entreprise de solliciter du conseil et de se l'approprier. » (cité dans Barès 2004, p.5)

En raison des résultats mitigés des systèmes de soutien, il s'avère donc indispensable compte tenu de la situation actuelle de poursuivre les analyses en terme de connaissances des créateurs d'entreprise d'une part, et des dispositifs d'appui, d'autre part. (Barès, 2004). Qui plus est, comme le mentionne Fayolle (2004) :

« Si la plupart des auteurs se rejoignent sur le fait que l'aide à la recherche d'information, la formation, le conseil, l'aide à la recherche de financement ou encore l'insertion dans des réseaux d'affaires font partie de l'accompagnement, il n'en demeure pas moins que nous n'avons guère progressé au cours des 20 dernières années, sur ces questions de définition et de sémantique ».

Dans cette veine, l'étude présentée dans le cadre de cette communication s'est intéressée aux mesures et aux pratiques de soutien et d'accompagnement d'entrepreneurs dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, une région éloignée des grands centres urbains du Québec. Nous cherchions à mieux connaître les pratiques utilisées par les intervenants selon les différentes phases du processus entrepreneurial, de façon à évaluer les aides disponibles aux entrepreneurs de cette région.

3. Démarche générale de la recherche

3.1 Contexte de l'étude

Cette recherche fait partie d'un projet global visant à étudier les stratégies de développement de la culture entrepreneuriale dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine au Québec, réalisé dans le cadre des activités de la Chaire Multifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine² en collaboration avec la Chaire en entrepreneuriat et innovation et le Centre d'entrepreneuriat et de PME de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

² Nous tenons à remercier tout particulièrement la *Fondation communautaire de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine* qui a généreusement financé cette étude en collaboration avec Développement Économique Canada, bureau de Gaspé.

La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine est une région ayant connu au cours des dernières années un fort déclin de sa population, un exode important des jeunes de 18-30 ans, en plus de subir plusieurs fermetures d'usines et d'entreprises dans des secteurs d'exploitation des ressources naturelles comme les mines, les pêches et la forêt.

3.2 Méthodologie retenue

Pour la réalisation de l'étude, le groupe de discussion a été retenu. Ainsi, trois groupes de discussion ont été réalisés avec des intervenants et des conseillers aux PME de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Cette technique d'entrevue réunit généralement six à douze participants et un animateur dans le cadre d'une discussion structurée sur un sujet particulier (Geoffrion, 2003).

Souvent utilisée pour la réalisation de prétests en publicité ou encore pour l'évaluation d'un produit ou d'une entreprise, la technique offre plusieurs avantages (Geoffrion, 2003). D'abord, non seulement il permet l'utilisation de questions ouvertes, mais la présence d'un animateur/modérateur assure la compréhension des questions ou par les participants et permet d'approfondir les réponses en cas de besoin. En outre, l'utilisation du groupe permet de profiter de l'interaction entre les participants (synergie). La dynamique avec d'autres permet aux participants de se rappeler certains éléments importants qu'ils auraient négligés de mentionner ou encore de réagir aux propos des autres.

Toutefois, les groupes ne sont pas représentatifs; les résultats se limitent donc à la perception des personnes prenant part à la discussion. Par ailleurs, l'animateur peut introduire un biais en orientant sans le vouloir le sens de la discussion. Aussi, autant la dynamique de groupe se veut un avantage de cette technique, autant elle peut faire en sorte de minimiser l'apport de certains participants à la discussion et amplifier celle de d'autres. Sur ce dernier point, le rôle de l'animateur est crucial.

3.2.1 Procédures

Une première série de groupes de discussion a été réalisée avec 17 intervenants provenant de 8 organismes différents, à Gaspé, les 14 et 15 février 2006. Une deuxième série a été réalisée avec 9

intervenants provenant de 5 organismes différents, à l'Étang du Nord, aux I-de-M, les 6 et 7 juin 2006. Quant à la troisième série, elle a eu lieu avec 13 intervenants provenant de 6 organismes différents, à Gaspé, les 12 et 13 décembre 2006. Au total, ce sont 29 intervenants provenant de 11 organismes différents qui ont participé à l'un ou l'autre des trois groupes de discussion³.

Le recrutement des participants s'est fait par l'intermédiaire des organismes de développement économique de la Gaspésie et des Iles-de-la-Madeleine. Le contact auprès de ces organismes a été fait par téléphone et par courriel. Les responsables des organismes étaient libres de déterminer eux-mêmes le ou les intervenants qui prendraient part au groupe de discussion. Tous les organismes ont été approchés, de façon à assurer la représentativité de chacune des MRC⁴ de la région. Afin de favoriser la participation, un séminaire de formation était offert avant la tenue des groupes de discussion.

Dans un premier temps, les participants étaient invités à remplir un questionnaire individuellement. Cette pratique, parfois appelée « extended focus group » est assez fréquente. Dans un tel cas, la procédure inclut l'administration d'un questionnaire aux participants avant la session de groupe. Ce dernier traite habituellement des thèmes devant être abordés plus tard en groupe. Cette première étape permet d'aider à la fois le groupe et l'animateur. D'une part, les participants ont la possibilité de développer leur point de vue et leur position avant le début de la séance de groupe, donc sans avoir été influencé par les autres membres. D'autre part, pour l'animateur (modérateur), les réponses des participants lui permettent de faire ressortir toutes les positions dans le cadre de la discussion, même les minoritaires.

Dans le questionnaire, une première thématique portait sur les besoins des utilisateurs et les types d'intervention utilisés par les intervenants dans le cadre de leur fonction. Les participants étaient interrogés sur les raisons motivant la plupart des demandes d'aide faites par leurs clients (les entrepreneurs), et ce aux différents stades de développement de l'entreprise. Le questionnaire abordait aussi les interventions les plus utilisées pour répondre à ces demandes de même que les lacunes de l'offre actuelle de services auprès des entrepreneurs du milieu et les améliorations

³ Certains ont pris part à deux groupes de discussion.

⁴ Municipalité Régionale de Comté. La Gaspésie et les Iles-de-la-Madeleine comptent au total six MRC.

envisageables. Une deuxième thématique s'intéressait quant à elle aux interventions et aux ressources mises à la disposition des intervenants. D'abord, les participants ont été interrogés sur leurs besoins en termes de formation, d'outils ou de méthodes dans le but d'intervenir efficacement auprès des entrepreneurs de votre milieu. Ils ont aussi été amenés à se prononcer sur leurs perceptions des compétences nécessaires pour intervenir efficacement en service-conseils auprès des entrepreneurs, et sur les moyens de les acquérir.

Après avoir répondu individuellement au questionnaire, les participants ont été amenés à discuter de leurs réponses, à les enrichir et idéalement arriver à un consensus sur les priorités. Pour ce faire, deux groupes ont été formés. Tel que le suggère Geoffrion (2003), dans la mesure du possible les participants se connaissant ont été séparés dans des groupes différents. Pour cette deuxième étape, chacun des sous-groupes était animé par un membre de l'équipe du Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval.

Les résultats présentés dans la prochaine section reflètent donc la compréhension et l'opinion collective des participants (celle des intervenants) sur différents thèmes relatifs aux mécanismes d'accompagnement des entrepreneurs dans la région de la Gaspésie et les Iles-de-la-Madeleine. Ils ont été compilés à partir des questionnaires individuels et des rapports réalisés par les animateurs/modérateurs de chacun des groupes.

4. Résultats

Cette section relate les principaux résultats découlant des trois groupes de discussions. Elle résume, en fonction des différents thèmes couverts, les consensus émergents des groupes. Deux grandes thématiques ont été abordées dans la discussion. La première section (4.1) revient sur les résultats relatifs à la première thématique, soit les besoins et les types d'intervention. Quant à la deuxième section (4.2) elle aborde les résultats relatifs à la seconde thématique portant sur les ressources et les mécanismes d'intervention.

4.1 Besoins et types d'intervention

4.1.1 Des demandes motivées par la recherche de financement

Les propos des intervenants font nettement ressortir que peu importe où ils en sont dans leur processus (pré-démarrage, démarrage ou expansion), les entrepreneurs sont d'abord et avant tout motivés par la recherche de financement. Pour les participants, c'est la raison majeure amenant les entrepreneurs à frapper à la porte des différents organismes.

Ainsi, quand les entrepreneurs se présentent devant les intervenants, c'est principalement de manière à obtenir de l'information sur les différents programmes et organismes de financement disponibles, sur le financement tant privé que public à taux d'intérêts avantageux ou encore sur les possibilités d'obtenir des subventions non remboursables. Les intervenants sont donc approchés pour les guider dans le monde des affaires, un monde plus ou moins connu, en orientant notamment leurs recherches d'information et de financement.

Mais au-delà du financement, les entrepreneurs en phase de pré-démarrage et démarrage en profitent aussi pour obtenir du support dans l'élaboration de leur plan d'affaires, un document d'ailleurs souvent exigée dans le cadre des demandes de financement. Les entrepreneurs cherchent à valider ou à faire approuver leur plan d'affaires. À ces stades précoces, les entrepreneurs ont besoin d'être éclairés sur des détails techniques liés à la planification, aux procédures, aux aspects légaux (les exigences municipales et gouvernementales par exemple). Finalement, il n'est pas rare qu'à ce stade, ils aient besoin d'un peu de soutien moral et de positivisme.

Dans les propos des participants, on constate que les demandes d'aide en phase de pré-démarrage et démarrage sont similaires, si ce n'est que les besoins sont plus définis dans la deuxième. Par exemple, lors du démarrage, les besoins des promoteurs en matière d'accompagnement se précisent : plusieurs font appel au mentorat. D'ordre général, les promoteurs ont recours aux services des intervenants dans le but de combler leurs faiblesses, quelles qu'elles soient : finance, comptabilité et prévisions budgétaires, gestion de l'information, marketing et mise en marché, ressources humaines ou embauche.

Bien qu'ils soient moins nombreux, la plupart des demandes d'aide proviennent d'entrepreneurs en phase de pré-démarrage et démarrage - les entrepreneurs dont l'entreprise est en développement ont des besoins plus spécifiques. Encore une fois, le financement est une motivation importante, mais il s'agit à ce stade de financer un projet de développement précis. Les entrepreneurs à ce stade sont à la recherche de conseils leur permettant de valider leur projet d'expansion de même qu'être accompagnés dans leur démarche, soit par du coaching ou du mentorat.

Que ce soit en matière de conseils ou de formation, au stade de développement, les entrepreneurs arrivent avec des demandes plus ciblées : le recrutement de personnel qualifié, la gestion de la relève, l'étude de nouveaux marchés, le marketing ou la publicité. Ils savent ce qu'ils veulent : s'inscrire à des formations ou des séminaires sur des thèmes précis, obtenir une référence ou un contact.

4.1.2 Une approche basée sur le service-conseil

De manière générale, les interventions proposées par les participants pour répondre aux besoins des entrepreneurs se traduisent par du service-conseil. Cependant, on constate que le service conseil peut prendre plusieurs formes allant de l'aide technique à l'écoute empathique.

En effet, dans certains cas, les intervenants offrent des conseils d'ordre général : ils orientent par exemple les entrepreneurs à travers les différents programmes de financement disponibles, les aident à établir des liens avec des investisseurs potentiels, à trouver les bons contacts. Que ce soit pour obtenir des références ou simplement pour prendre connaissance de leur existence, les entrepreneurs sont constamment à la recherche d'investisseurs et de spécialistes et désirent être mis en contact avec le plus grand nombre possible d'organismes d'aide au développement et au financement ou encore des personnes clés oeuvrant au sein des municipalités et ministères. Le service-conseil peut aussi être plus spécifique : fournir des informations sur les aspects juridiques relatifs au projet du promoteur par exemple.

Mais dans certains cas, les interventions prennent une toute autre forme : il arrive que les entrepreneurs ne soient pas conscients de leurs besoins, nécessitant alors des interventions basées

sur l'écoute et l'analyse des besoins. En ce sens, certaines interventions sont davantage orientées sur l'accompagnement, le coaching ou l'aide dans la recherche d'un mentor.

Certains participants mentionnent la possibilité de faire un suivi auprès entrepreneurs ayant consulté dans le passé afin de vérifier où ils en sont rendus dans leurs démarches. Cependant, on constate que certains d'entre eux jugent déplorable que l'étape du suivi ne soit pas réalisée plus souvent, qu'elle ne soit pas intégrée comme un « automatisme » dans la pratique.

4.1.3 Des programmes de financement, de la formation et un suivi inadéquats

Interrogés sur les lacunes dans l'offre de services qu'ils proposent aux entrepreneurs, les intervenants font ressortir quatre éléments majeurs: un problème au niveau des programmes de financement offerts aux entrepreneurs de leur région, un manque de cohésion dans l'offre générale des services aux entrepreneurs, la formation insuffisante offerte aux entrepreneurs et aux intervenants et finalement un problème au niveau du suivi des entreprises clientes.

Ainsi, dans un premier temps, les participants ont fait ressortir des lacunes importantes en matière de financement : le manque de disponibilité de capital de risque, le manque de souplesse dans les offres de financement et la faible accessibilité au financement bancaire ou encore de l'aide restreinte pour les promoteurs de 35 ans et plus. Les réalités de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine sont peu prises en considération dans les différents programmes de financement élaborés par les gouvernements; les programmes sont souvent peu adaptés à la région. Par ailleurs, la discussion a fait ressortir la difficulté pour les conseillers de se tenir à jour en raison des nombreux et fréquents changements apportés aux programmes. Comme d'autres régions, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine sont aux prises avec des difficultés relatives à la relève entrepreneuriale, une réalité à laquelle s'adresse peu de programmes.

Une deuxième lacune soulevée lors des groupes de discussion est celle de l'organisation générale de l'offre en matière de soutien à l'entrepreneuriat. Pour les conseillers et intervenants, il apparaît nécessaire, pour améliorer les services, de renforcer la cohésion entre les divers organismes d'intervention. Toutefois, ils sont les premiers à reconnaître que les organismes ayant des missions très diversifiées, le travail d'équipe et la concertation ne sont pas toujours évidents. Qui

plus est, en raison de la multitude d'intervenants existants, les promoteurs ont une méconnaissance des organismes existants et ne savent souvent pas toujours vers qui se tourner.

Dans la même veine, les budgets de fonctionnement généralement précaires semblent limiter les l'action des intervenants. À cela s'ajoute une dimension politique: les interventions font preuve d'une approche bureaucratique et d'une structure décisionnelle très politisée. Les dossiers faisant même parfois l'objet d'ingérence politique.

En troisième lieu, il ressort des préoccupations évoquées un manque de formation adaptée, tant pour les entrepreneurs que pour les intervenants. Cette problématique va du manque de connaissances en gestion des entrepreneurs à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou spécialisée. En cours de discussion, le manque d'outils relatifs à la prise de conscience du potentiel entrepreneurial est aussi ressorti comme une lacune.

Finalement, les intervenants se disent frustrés de ne pouvoir assurer davantage de suivi auprès des entreprises faisant appel à eux. Les intervenants doivent souvent devoir laisser tomber cette étape, surtout après la période de démarrage, faute de temps ou de ressources.

4.1.4 Des suggestions d'améliorations nombreuses

Un bon nombre de suggestions permettant de faciliter la tâche des intervenants dans le futur a été proposé par les participants. Ils proposent d'abord une plus grande concertation régionale de façon à mieux servir les intérêts des promoteurs. Selon eux, il est nécessaire de voir à la mise sur pied de programmes qui soient propres à la région et répondant aux besoins spécifiques présents sur le territoire. Pour les intervenants, une telle initiative ne peut se faire sans une plus forte collaboration et un plus grand réseautage des divers organismes de la région. Les intervenants suggèrent la mise sur pied d'un plan directeur de développement de la région permettant d'orienter les organismes de service-conseils dans leurs interventions. Finalement, pour les intervenants, il s'avère impératif de trouver des outils ou des méthodes pour assurer un retour en région et une rétention de la main-d'œuvre qualifiée sur le territoire de la Gaspésie et des Îles. Garantir une présence en milieu urbain de façon à promouvoir le potentiel de la région aux entreprises, aux promoteurs et à la main-d'œuvre.

Un meilleur équilibre au niveau politique est aussi souhaité. Dans le cadre des groupes de discussion, les intervenants ont fait mention leur insatisfaction quant à la dimension politique trop présente dans les actions et décisions des organismes d'aide aux entreprises. On estime d'abord qu'un plus grand niveau d'autonomie devrait être laissé aux gestionnaires locaux de programmes quant aux prises de décision. De plus, idéalement, les conseils d'administration (CA) des organismes devraient être composés d'un plus grand nombre de gens d'affaires. Il faudrait d'ailleurs assurer une plus grande représentativité civile de façon à diminuer l'influence municipale des élus et conseillers de l'endroit. Certains affirment que les élus, en raison des promesses électorales, viennent créer de grandes attentes et des fausses joies. L'action politique devrait plutôt voir à relancer l'économie des régions par des mesures plus radicales.

Évidemment, les intervenants souhaitent une augmentation de leurs budgets de fonctionnement, tant pour être en mesure d'offrir des investissements de départ aux entreprises qui soient plus avantageux que pour l'embauche de nouveaux conseillers plus spécialisés. Aussi, des investissements majeurs dans les infrastructures, comme des parcs industriels, pourraient selon eux faciliter l'installation des nouveaux entrepreneurs. De plus, dans le but d'améliorer l'accès au financement, on suggère la création d'un fonds de capital patient pour les régions aux prises avec un taux de chômage plus élevé que la moyenne, comme c'est le cas en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine. Par ailleurs, étant donné la faible offre de financement pour les entrepreneurs âgés de plus de 35 ans, on propose la création d'un fonds d'aide locale et régionale pour les Gaspésiens et Madelinots de 35 ans et plus qui désirent se partir en affaires. Dans cette optique, un intervenant propose d'étendre les programmes pour jeunes promoteurs à toute la clientèle. Cette restriction des programmes aux 35 ans et moins a été évoquée à plusieurs reprises comme un paramètre contraignant.

Pour supporter leurs interventions, les conseillers souhaitent que soit rendu disponible un plus grand nombre d'outils d'évaluation du potentiel entrepreneurial et des habiletés de gestion des promoteurs. La préoccupation des intervenants quant aux compétences des entrepreneurs est palpable. Certains vont même jusqu'à proposer que les services soient conditionnels au potentiel entrepreneurial des éventuels promoteurs. D'autres estiment qu'il faudrait songer à rendre quelques programmes de gestion d'entreprise obligatoires. Quoi qu'il en soit, ils s'entendent pour

dire qu'il est important d'éduquer, de sensibiliser et de responsabiliser les entrepreneurs actuels et accentuer la sensibilisation offerte en entrepreneurship, notamment aux jeunes de niveau scolaire.

4.2 Ressources et mécanismes d'intervention nécessaires

4.2.1 Le besoin majeur : formation et développement de compétences

En ce qui a trait aux besoins pour faciliter les interventions auprès des entrepreneurs, les conseillers semblent s'entendre sur la nécessité d'améliorer leur formation. On dénote en effet un grand besoin pour le développement d'habiletés et de techniques d'intervention. Les intervenants se disent peu formés sur les relations d'aide et la psychologie, la conduite et l'éthique professionnelle ou encore les attitudes à adopter lors des interventions. Ils considèrent avoir besoin de mises à jour régulières dans ces domaines pour être en mesure d'assurer un service de qualité. De nouvelles méthodes et de nouveaux outils sont constamment développés; malgré leur bonne volonté il n'est pas toujours évident de se tenir à jour. Deux intervenants précisent par ailleurs que certaines formations sont plus difficilement accessibles en région en raison de l'éloignement; l'offre y est donc plus restreinte qu'ailleurs.

Outre les besoins de formation des intervenants, les participants à de l'étude font ressortir ceux des entrepreneurs ou futurs entrepreneurs. En ce sens, il semble qu'une formation en entrepreneuriat chez les jeunes soit souhaitable. De plus, les formations offertes aux entrepreneurs de la région devraient l'être en fonction de leurs besoins. Mais comme le font ressortir certains, encore faut-il que les entrepreneurs soient conscientisés et prêts à assister et à s'engager dans les formations leur étant offertes.

Plusieurs suggestions d'outils ont été faites. Tout d'abord, l'accès à un test de potentiel entrepreneurial permettant de découvrir les forces et faiblesses des clients et faciliter l'intervention compte parmi les préoccupations. De plus, les participants souhaiteraient pouvoir accéder à un plan d'affaires interactif exhaustif pouvant être rempli à distance avec des lignes directrices et la création d'un bottin électronique des programmes d'aide financière disponibles. Une bonification des fonds de démarrage serait aussi semble-t-il nécessaire. Les intervenants soulignent aussi la nécessaire amélioration des mesures de suivi par le développement d'outils ou

de marche à suivre permettant de faciliter leur tâche en ce sens. Ces derniers se questionnent aussi sur les moyens à prendre pour attirer du personnel qualifié en région. Toutefois, la remarque d'un participant est intéressante. Pour ce dernier, les outils et ressources pour offrir de la formation sont suffisants et selon lui il est possible d'offrir un service de qualité avec les ressources actuelles; ces propos font ressortir un certain degré de non-uniformité dans les besoins des participants.

4.2.2 La nécessité d'allier connaissances techniques et habiletés d'intervention

Qu'ils interviennent auprès d'entrepreneurs en pré-démarrage, en démarrage ou en développement, les conseillers doivent idéalement maîtriser deux types de compétences : les compétences techniques leur permettant de fournir des conseils adéquats de même que des compétences relationnelles, dans le but d'orienter et de faire cheminer l'entrepreneur.

Plus spécifiquement, lors d'une intervention en phase de pré-démarrage ou de démarrage, les intervenants jugent nécessaire de détenir un bon dosage de connaissances professionnelles et techniques et d'habiletés d'intervention. L'étape du pré-démarrage exige que ces derniers soient multidisciplinaires, c'est-à-dire avoir reçu une formation adéquate et détenir des compétences générales dans tous les domaines de gestion. À ces mêmes stades, ils doivent avoir une bonne connaissance du milieu, des différents programmes disponibles et des organismes de financement en plus de bénéficier d'un bon réseau de contacts. Par ailleurs, ils disent important de connaître les démarches techniques d'un projet et les différentes composantes d'un plan d'affaires.

Il ressort des discussions qu'en complémentarité aux connaissances, des habiletés telles qu'une bonne écoute, de l'objectivité, de l'impartialité, de même qu'une grande capacité de synthèse et d'analyse s'avèrent primordiales lorsque l'on offre un service-conseil en phase de pré-démarrage et de démarrage d'entreprise. Posséder des aptitudes à la psychologie, de l'empathie et une grande ouverture d'esprit semblent aussi des atouts à ne pas négliger. Enfin, avoir un bon jugement, avoir la capacité et les aptitudes à orienter et à accompagner le client dans sa démarche en fonction de ses besoins, posséder de fortes habiletés en communication, une facilité dans les contacts humains, une bonne dose de curiosité et être visionnaire sont des caractéristiques que devraient posséder les intervenants.

Au moment du processus de développement d'une entreprise, les entrepreneurs, qui sont aux dires des participants moins nombreux à venir consulter, recherchent surtout des conseils techniques, c'est-à-dire les connaissances professionnelles de l'intervenant en matière de gestion et de développement de marché ou de produit. Bref, l'entrepreneur est à l'étape où ses besoins sont plus spécifiques et où il a besoin de véritables conseils d'experts. Il ressort nettement que le promoteur, à ce stade, recherche un conseiller qui possède une expérience équivalente à la sienne, qui soit en mesure d'échanger avec lui en connaissance de cause et qui puisse l'éclairer davantage sur ses interrogations.

Toujours lors des interventions auprès d'entrepreneurs en développement, le deuxième axe de compétences évoqué se rattache aux habiletés de communication : l'écoute active et une bonne capacité d'analyse. À ce stade, les conseillers disent devoir être en mesure de faciliter le maintien du lien de confiance jusqu'alors créé avec le client et lui offrir un soutien continu afin d'assurer un bon suivi. Le conseiller semble représenter un pilier important pour l'entrepreneur en termes de réseautage en servant d'entremetteur pour le client qui désire pousser plus loin son projet.

4.2.3. Développer et promouvoir le métier d'intervenant

Les intervenants interrogés dans le cadre de cette étude ont émis plusieurs suggestions en termes d'actions à prendre à court terme visant l'amélioration de la situation actuelle en service-conseils aux entreprises dans leur région. Globalement, il ressort nettement une préoccupation quant au développement du métier d'intervenant, d'accompagnateur par le développement d'une formation plus adéquate et plus systématique des gens oeuvrant dans ce domaine. Quatre thèmes principaux sont ressortis: la formation, la sensibilisation, le réseautage et les outils.

En premier lieu, les intervenants suggèrent de développer les formations offertes aux intervenants, de les rendre plus accessibles (en région) voire même rendre certaines formations obligatoires. Dans cette optique, il faudrait selon eux favoriser la formation continue en planifiant des ateliers ou des séminaires d'appoint de façon périodique.

En deuxième lieu, une sensibilisation devrait être effectuée à différents niveaux. Les décideurs comme les gestionnaires de programmes, les directeurs généraux ou les politiciens devraient être sensibilisés à l'importance de la formation des intervenants. Les participants souhaitent que ces derniers développent une vision à plus long terme des enjeux présents dans le domaine du service-conseil aux entreprises. En parallèle, il apparaît nécessaire de sensibiliser les conseillers quant à l'importance de se prévaloir d'une formation continue en leur faisant prendre conscience des répercussions positives que cela peut avoir sur l'avancement de leurs clients. Enfin, il faudrait sensibiliser les gens au mentorat et valoriser le métier d'intervenants auprès des PME.

En troisième lieu, il s'avère important pour les intervenants d'agir en matière de réseautage. Ils suggèrent par exemple de bâtir un réseau de pairs pour favoriser davantage les échanges d'information entre les experts des différents organismes et ministères liés au développement. Le mentorat ressort des discussions comme une bonne source de réseautage pouvant aider tant les intervenants que les entrepreneurs dans l'amélioration de leurs compétences.

En quatrième lieu, certains outils pouvant faciliter les interventions sont proposés. D'abord, la création d'un site web ou d'un portail permettrait de rendre l'information accessible sur Internet et de regrouper différents services relatifs à la création et au développement d'entreprises. Il est aussi suggéré de mettre sur pied des études de cas pouvant être utilisées à titre de référence.

5. Discussion et conclusion

La consultation réalisée dans le cadre de cette étude a permis de faire le point sur le type d'intervention réalisé par les intervenants et les conseillers au PME de la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine et de soulever les lacunes et les besoins en la matière. Nous concluons ce rapport en revenant sur les principaux éléments ressortant de cette consultation. Nous pourrions d'ailleurs constater que les préoccupations des intervenants consultés sont cohérentes avec les résultats de d'autres études réalisées sur le sujet (Industrie Canada, 2006; Caron, 2006; Barès, 2004; Fayolle, 2004).

Dans un premier temps, la démarche a permis d'établir un besoin d'amélioration de la connaissance des intervenants en matière d'outils. D'ailleurs, tout comme l'ont exprimé les intervenants de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine rencontrés lors de cette consultation, un rapport d'Industrie Canada (2006) fait ressortir la nécessité d'améliorer les connaissances des intervenants sur les différents outils disponibles et d'assurer une meilleure mise à jour de cette information. Le rapport fait aussi mention de l'utilité de développer éventuellement un outil « centralisé » de diffusion de l'information, leur permettant d'être tenus informés des nouveaux outils et des nouvelles méthodes mis à leur disposition, comme l'illustre bien cet extrait du rapport : « Consider other activities (e.g. : dedicated Web site; newsletter) that would help increase the awareness of available management skill assessment tools and other Industry Canada research relevant to small business advisors » (p.16).

Il ressort des groupes de discussion réalisés dans le cadre de cette étude un net besoin de formation chez les intervenants de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Ces derniers reviennent sur cet aspect à plusieurs reprises et font aussi remarquer la difficulté d'accéder aux formations existantes en raison de l'éloignement. Ces besoins de formation touchent différents aspects ; d'abord, les intervenants désirent pouvoir développer davantage les habiletés d'intervention et d'accompagnement nécessaires à leur travail. De plus, ils souhaitent une meilleure uniformité dans la profession d'intervenant et de conseiller aux PME, tant pour les compétences techniques et professionnelles, les habiletés d'intervention que l'expérience. D'ailleurs, à la suite d'une étude réalisée en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine sur les pratiques d'intervention, Caron (2006) recommande aussi une meilleure formation des intervenants. Cette uniformisation pourrait permettre d'améliorer le suivi, d'autant que ce dernier dépend de la qualité du conseiller, une caractéristique qui n'est pas toujours constante (Barès, 2004). Dans cette veine, il semble qu'une réduction de l'écart entre le degré d'expérience d'affaires de l'entrepreneur et celle de l'intervenant permette d'améliorer la démarche d'accompagnement (Caron, 2006).

Cette préoccupation de formation est cohérente avec les résultats de la démarche réalisée par Industrie Canada (2006) : « The need for a certification process for small business advisors to

ensure some minimal level of skill was raised by participants on several occasions » (p.ii); Fayolle (2004) se prononce d'ailleurs en ce sens :

« L'accompagnement nous apparaît être un véritable métier, qui implique de posséder de solides connaissances et des compétences diversifiées. Qui plus est, l'écoute active, l'empathie et la pédagogie semblent bien être des qualités importantes qui vont permettre à l'accompagnateur de réussir ce qui constitue toujours un pari : apprendre à l'entrepreneur à faire sans lui son métier d'entrepreneur » (p.10)

Les intervenants consultés ont aussi fait ressortir la nécessité de personnaliser l'offre de services en fonction des réalités régionales. Les participants ont notamment fait état d'un besoin d'outils dans la lutte au manque de personnel qualifié et à l'exode des jeunes, des réalités touchant particulièrement cette région. Ce souci de personnalisation et de flexibilité des outils est, elle aussi, cohérente avec la consultation réalisée par Industrie Canada. Les intervenants y font mention de l'importance d'assurer la flexibilité des outils développés : « The ability to reflect regional differences effectively in their assessment procedures is seen as vital to these advisors » (p.17).

Cette flexibilité semble aussi importante de manière générale : « There was also a general consensus on the importance of flexibility in any assessment tool. The term flexible was used to address the need to accommodate the very wide range of differences that exists between entrepreneurs. » (p.9). Ces préoccupations rejoignent aussi les propos de Fayolle (2004), qui suggère aux accompagnateurs d'éviter de se réfugier dans des solutions techniques plaquées sur des problèmes mal formulés par l'entrepreneur ou insuffisamment reformulés. Caron (2006) suggère d'ailleurs d'accorder une plus grande importance au maintien et au développement des entreprises démarrées par une meilleure évaluation du client et de ses besoins de formation.

Les dispositifs de soutien à la création et au développement des entreprises sont nombreux au point tel d'engendrer certains problèmes. Dans le cadre de cette étude, les intervenants ont soulevé le manque d'arrimage et de concertation entre les différentes entités. L'organisation générale de l'offre en matière de soutien à l'entrepreneuriat pourrait donc être améliorée. D'une part, il est proposé de renforcer la cohésion entre les divers organismes d'intervention. D'autre part, en raison de la multitude d'intervenants existants, il semble que les promoteurs ont une méconnaissance des organismes existants et ne savent souvent pas toujours vers qui se tourner.

Cette situation n'est pas unique à la région. Suite à une étude réalisée en France, Barès (2004) souligne que les intervenants ne connaissent pas toujours l'ensemble de leurs partenaires potentiels, ni même la réalité de leur mission et qu'il est difficile pour le créateur de se retrouver dans cette « jungle ». Ces préoccupations sont cohérentes avec les propos de Kokou Dokou (2001) selon qui, en France, le nombre des organismes qui soutiennent la création d'entreprise est tel que l'entrepreneur est souvent confronté à des acteurs poursuivant des intérêts divergents. Cette situation a aussi été constatée au Québec par Caron (2006), soulevant que la concurrence entre organismes et les attentes des dirigeants et administrateurs ne devraient prédominer sur les besoins de la clientèle dans les relations d'accompagnement.

Les groupes de discussions réalisés ont permis d'approfondir la connaissance des mesures de soutien et d'accompagnement proposées aux entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Mais surtout, cette démarche permet de dégager des besoins et des pistes d'actions pour améliorer les dispositifs en place dans cette région. Évidemment, les éléments présentés dans ce rapport sont contextualisés : ils s'appliquent à la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Nous avons cependant pu constater que les préoccupations évoquées par les participants se rapprochent de celles ressorties dans des études réalisées par d'autres auteurs, dans d'autres régions et d'autres pays.

En effet, peu de problématiques spécifiques au contexte sont ressorties des groupes de discussion, sinon la nécessité de développer des programmes en fonction des besoins régionaux. Pourtant, on ne cesse de tabler sur l'importance du contexte local dans le soutien et le support aux entrepreneurs et leurs organisations. Les éléments majeurs ressortant de cette étude sont plutôt venus corroborer les constats réalisés dans d'autres régions, voire d'autres pays. Il faut alors se demander si, malgré l'utilisation de questions ouvertes, la technique ou la méthode de collecte de données ou encore la méthode d'analyse et de traitement de ces mêmes données a pu limiter l'émergence de constats régionaux spécifiques. Sinon, force est de constater que les préoccupations et les besoins des intervenants et des accompagnateurs se rejoignent, peu importe où ils oeuvrent.

Références bibliographiques

Albert, P., Fayolle, A. et Marion S. (1994). L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises, *Revue Française de Gestion*, 101, 100-112.

APCE (1998). *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement*. Éditions APCE.

Audet, J., Couteret, P., & Avenet, G. (2004). Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs: Une étude exploratoire. Actes du Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.

Barès, F. (2004). La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale. L'émergence du réseau CREAlliance, *Actes du Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 octobre.

Benoin, M. et Senicourt, P. (1980). *L'aide à la création et au développement des entreprises nouvelles*. Paris, FNEGE, 495p.

Bygrave, W. D. et Timmons, J. A. (1992). *Venture capital at the crossroads*. Boston, MA: Harvard Business School.

Caron, L. (2006). *Étude des pratiques d'intervention et de la culture d'entreprise au sein d'organismes intermédiaires de la Gaspésie : Une comparaison inter-sites, essai de maîtrise*, sciences de l'administration, Université Laval.

Chrisman, J. J. et McMullan, E. W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival, *Journal of small business management*, 4(2), 229-244.

Industrie Canada, *Management skills workshop: Final report*, Phoenix strategic perspectives inc., Avril 2006.

Kokou Dokou, G. A. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Québec, 13-14-15 juin.

Fayolle, A. (2004). Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perceptions, *Management international*, 8(2), 1-14.

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

François-Noyer, V. (2003). Entrepreneuriat et action publique: Dans le contexte de la loi de soutien à la création d'entreprise par les chercheurs: Étude de cas en métropole lilloise. *Actes de l'Association Internationale en recherche en entrepreneuriat et PME*, Agadir.

Gibb, A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions, *International Small Business Journal*, 18(3), 13-35.

Howard, R. (1990). Can small business help countries compete. *Harvard Business Review*, 68(6), 2-12.

Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organizational growth. *Entrepreneurship Theory and practice*, 19(4), 7-19.

Johanisson, B. (1988). Business Formation – A Network Approach, *Scandinavian Journal of Management*, 4(3/4), 83-99.

Julien, P.-A. (1997). *Pme: Bilan et perspectives (2e édition)*: Economica.

Maggioni, V., Sorrentino, M. et Williams, M. (1999). Mixed consequences of government aid for new venture creation: Evidence from Italy, *Journal of Management and Governance*, 3, 287-305.

Marion, S. (1999). L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Moulin, Lyon III.

OCDE (2001). *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris: OCDE.

OCDE (1998). Stimuler l'esprit d'entreprise. Paris, 95-98.

Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. *Éducation permanente*, 153 (4), 43-56.

Rice, M. (2002). Coproduction of business assistance in business incubators: An exploratory study, *Journal of Business venturing*, 17(2), 163-187.

Roberge, M. (2002). À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers. *Éducation permanente*, 153 (4), 101-109.

Sammut, S. (2000). Vers une intermédiation effective, petite entreprise et environnement local, *Revue Internationale PME*, 13(1), 88.

Saporta, B. (1994). La création d'entreprises : enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 101, 74-86.

Smeltzer, L, H Van Hook et R. Hutt (1991). Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups, *Journal of Small Business Management*, 29(3), 10-20.