

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR  
AUTOCHTONE INDIVIDUEL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
KHALIL BEN HADJ AMOR

OCTOBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a abouti grâce à la contribution et à l'accompagnement de certaines personnes que je tiens à remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier spécialement deux personnes sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour. En premier lieu, Émilie Fortin-Lefebvre, ma directrice de recherche qui, grâce à son expertise dans le champ de l'entrepreneuriat autochtone et à la pertinence de ses conseils, m'a permis de réaliser ce mémoire. Je la remercie également pour sa disponibilité, sa flexibilité et, surtout, pour son écoute et ses encouragements. Ensuite, toute ma gratitude va à mon professeur Olivier Germain. Je le remercie de m'avoir guidé dès mes premières heures dans la préparation de ma maîtrise et de m'avoir inculqué les fondements de la recherche.

Ce travail est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes, notamment les entrepreneurs et les accompagnateurs qui ont accepté de nous livrer leurs vécus et leurs expériences. Merci infiniment pour votre contribution. Je tiens spécialement à remercier ma très chère grand-mère Nadhira pour son amour et son soutien inconditionnel. Merci d'avoir cru en moi depuis le début et de m'avoir toujours poussé vers le haut. C'est grâce à toi si j'en suis là aujourd'hui.

Je remercie évidemment toute ma famille et mes amis proches, qui ont été présents lors des bons moments, ainsi que dans les moments les plus difficiles. Je remercie particulièrement mon père Adnane pour son soutien constant et sans faille tout au long de mon parcours, ainsi que ma mère Dhouha et ma sœur Zbeida pour leurs encouragements.

## DÉDICACE

À mon défunt grand-père, le grand  
homme Mohamed Ben Hadj Amor

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
1.1 L'accompagnement : facteur clé de l'entrepreneuriat.....	5
1.2 L'accompagnement : définition.....	6
1.2.1 Différentes notions se rapportant à l'accompagnement.....	7
1.2.2 L'accompagnement professionnel.....	8
1.2.3 Le counseling.....	10
1.2.4 Le mentorat.....	11
1.2.5 L'accompagnement : besoins et modalités.....	13
1.3 Introduction au contexte autochtone.....	16
1.3.1 Bref survol de l'histoire.....	16
1.3.2 Marginalité.....	17
1.3.3 L'entrepreneuriat comme réponse à des besoins socio-économiques.....	18
1.4 L'entrepreneuriat autochtone.....	20
1.4.1 Portrait.....	20
1.4.2 L'entrepreneuriat en contexte autochtone au Canada et au Québec.....	22
1.4.3 La dichotomie : opportunité/nécessité.....	32
1.5 L'inadéquation des pratiques d'accompagnement avec certaines populations marginalisées.....	36

1.6	Question soulevée par notre recherche .....	38
1.7	Synthèse .....	39
<b>CHAPITRE II</b>		
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>		
2.1	Le choix de la méthodologie de recherche.....	41
2.1.1	Le choix de l'approche.....	42
2.2	Dimensions éthiques de notre recherche.....	46
2.3	Notre échantillon.....	48
2.3.1	Échantillonnage et population.....	48
2.3.2	La sélection de nos participants .....	49
2.3.3	Description des participants .....	51
2.4	La collecte des données.....	52
2.4.1	L'entrevue .....	52
2.4.2	Déroulement des entrevues .....	58
2.5	Analyse des données .....	58
<b>CHAPITRE III</b>		
<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>		
3.1	Présentation des entrepreneurs.....	62
3.2	La petite entreprise autochtone : portrait .....	65
3.3	Parcours vécu : difficultés, apprentissages et résilience .....	67
3.3.1	Difficultés.....	67
3.3.2	Accompagnement, apprentissage et entourage .....	70
3.4	L'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone .....	73
3.4.1	Visibilité des structures et clarté du service .....	73
3.4.2	Les acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone.....	74
3.5	Processus d'accompagnement.....	77
3.5.1	Parcours d'accompagnement .....	78
3.5.2	Perceptions des entrepreneurs .....	82
3.5.3	Accompagnement idéal selon les entrepreneurs .....	84

3.5.4	Du côté des accompagnateurs .....	86	
3.5.5	Caractéristiques et difficultés récurrentes .....	86	
3.5.6	Pour une amélioration de l'accompagnement .....	88	
3.6	Synthèse .....	90	
CHAPITRE IV			
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....			93
4.1	La petite entreprise autochtone .....	93	
4.1.1	Comment définir l'entrepreneur autochtone individuel.....	94	
4.1.2	Un parcours semé d'embûches .....	96	
4.2	L'accompagnement de l'entrepreneur autochtone individuel.....	100	
4.3	Le doute.....	105	
4.4	Un accompagnement psychologique aux premières heures.....	106	
4.5	Des facteurs qui décrédibilisent .....	107	
4.6	Avantage du mentorat .....	107	
4.7	Un accompagnement optimal pour la petite entreprise autochtone.....	108	
CONCLUSION .....			112
ANNEXE A			
GUIDE D'ENTREVUE DES ENTREPRENEURS .....			118
ANNEXE B			
GUIDE D'ENTREVUE DES ACCOMPAGNATEURS .....			120
ANNEXE C			
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....			122
BIBLIOGRAPHIE .....			128

## LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
3.1 Parcours des entrepreneurs rencontrés .....	80
4.1 Cheminement des participants .....	104

## LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
1.1 Les différentes formes d'accompagnement .....	7
1.2 Comparaison des entrepreneurs de nécessité et d'opportunité .....	33
1.3 Grille d'Analyse théorique .....	39
2.1 Les types de collecte de données .....	50
2.2 Description des cas étudiés .....	52
2.3 Déroulement des entrevues .....	57
2.4 Objectif de recherche 1 .....	58
2.5 Objectif de recherche 2 .....	59
3.1 Difficultés rencontrées au cours du parcours .....	68
3.2 Analyse du parcours .....	71
3.3 Les acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone au Québec .....	74
3.4 Le parcours d'accompagnement .....	78
3.5 Comparaison des perceptions des entrepreneurs et des accompagnateurs .....	90
4.1 Comparaison de l'entrepreneur autochtone avec les entrepreneurs de nécessité et d'opportunité .....	99

## RÉSUMÉ

Notre mémoire vise à approfondir la réflexion sur le thème de l'entrepreneur autochtone individuel et de l'accompagnement entrepreneurial. La littérature sur le développement économique et l'entrepreneuriat autochtone tend à s'intéresser surtout aux dimensions collective et sociale de l'activité économique, en délaissant toutefois les projets portés par les individus. Il existe pourtant un nombre croissant de petites entreprises autochtones et leur apport à l'économie du Québec est de plus en plus reconnu. Or, les entrepreneurs individuels autochtones ont, jusqu'ici, fait l'objet de peu de recherches. De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, de recherches sur les pratiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat autochtone au Québec. Pourtant, autant la littérature académique que les politiques publiques reconnaissent l'importance d'un soutien adéquat pour la survie d'une nouvelle entreprise. Nous avons donc choisi d'aborder en particulier cette variable pour essayer de comprendre les particularités de l'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone. La question principale soulevée par notre recherche se formule de cette façon : Comment l'accompagnement peut répondre aux besoins de l'entrepreneur autochtone individuel ? Pour répondre à cette question, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative selon une approche d'étude de cas multiple. Nous avons mené deux séries d'entrevues semi-directives avec des entrepreneurs autochtones individuels et des accompagnateurs en contexte autochtone. Notre analyse révèle deux niveaux de résultats. Le premier concerne les spécificités de l'entrepreneur individuel autochtone, alors que le deuxième conduit à proposer une approche nouvelle et variée de l'accompagnement.

Mots clés : entrepreneur autochtone individuel, petite entreprise autochtone, phase de lancement, accompagnement.

## INTRODUCTION

L'attention portée aux porteurs de projets se situe aujourd'hui au cœur des discussions sur le développement économique (van Praag et Mirjam, 2007 ; Audretsch et Peña-Legazkue, 2012). Dans la même optique, l'accompagnement de ces créateurs est au centre des débats économiques et politiques (Berger-Douce, 2010). En contexte autochtone, l'entrepreneuriat fait partie des leviers du développement économique. Néanmoins, la littérature sous-entend que les initiatives entrepreneuriales chez les Autochtones restent insuffisantes, ce qui constitue une entrave au développement économique (Widdowson et Howard, 2008). En revanche, au Canada et plus précisément au Québec, une multitude d'entreprises à succès se développent dans différentes communautés (Macdonald, 2013).

Par ailleurs, une majeure partie de la littérature qui se penche sur l'entrepreneuriat autochtone le fait à partir d'un angle collectif et social (Dana et Anderson, 2006 ; Peredo et McLean, 2010 ; Lindsay, 2005 ; Fortin-Lefebvre, 2018). Seulement, rares sont les recherches qui se penchent sur l'entrepreneur individuel autochtone. Une enquête récente du CCCA (2016) a démontré que les entreprises autochtones sont généralement des petites entreprises, dont les trois quarts (73 %) sont non incorporés en société et plus de six sur dix (64 %) n'emploient aucun salarié. Il est donc crucial de valoriser ce profil d'entrepreneurs qui représente une partie non négligeable de l'écosystème entrepreneurial autochtone. En outre, la littérature s'est beaucoup intéressée à définir le profil des entrepreneurs en se basant sur des critères parfois très différents, notamment les traits de caractère de l'entrepreneur, le style de gestion ou encore le type de motivation (Bellanca et Collot, 2014). Deux grandes catégories d'entrepreneurs ont émergées suite à ces critères et ont fait l'objet d'un nombre

important de recherches (Gomez et Korine, 2009 ; Nakara et Fayolle, 2012a ; Gabarret et Vedel, 2012, Giacomini et coll., 2010) : il s'agit de l'entrepreneur d'opportunité, ainsi que de l'entrepreneur de nécessité. De son côté, l'entrepreneur autochtone individuel a rarement fait l'objet de recherches pour comprendre quel genre d'entrepreneur il était.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons justement choisi de nous intéresser à l'entrepreneur autochtone individuel pour essayer de combler ce manque de connaissances touchant ce type d'entrepreneur. Notons que nous nous intéressons uniquement à des entrepreneurs issus de la communauté autochtones et détenant le statut d'autochtone selon la constitution Canadienne. Aussi, notre travail s'inscrit dans une perspective d'approche critique en entrepreneuriat. En effet, dans la littérature, l'entrepreneur est largement abordé comme figure héroïque du capitalisme et beaucoup d'auteurs se sont intéressés à déconstruire ces hypothèses fondatrices et les discours dominant autour de l'entrepreneur (Rehn et al., 2013 ; Jacquemin et al., 2017). Dans cet ordre d'idées, notre premier objectif de recherche est de dégager les caractéristiques propres à l'entrepreneur autochtone individuel sans chercher à en évaluer sa performance.

D'un autre côté, nous savons que les entrepreneurs, en général, ont à faire face à différents obstacles (Valeau, 2006 ; De Hoe et Janssen, 2014). Ces obstacles finissent souvent par venir à bout de ces porteurs de projets. Par ailleurs, de plus en plus de recherches s'intéressent à l'accompagnement formel des créateurs d'entreprises dans la phase de lancement (Barès, 2004). Il a été prouvé à maintes reprises que l'appui de professionnels de l'accompagnement pouvait jouer en faveur de ces individus et devenir un facteur de la pérennité de leurs projets (Sammur, 1995 ; Hernandez, 1999 ; Chabaud et coll., 2003). En effet, la littérature portant sur l'accompagnement ne manque pas et plusieurs modes d'accompagnement y sont présentés. (Chabaud, 2010). Ces modes détiennent différentes appellations et nous parlons alors, d'accompagnement professionnel, le mentorat, tutorat, counseling, compagnonnage,

commanditaire, parrainage (Paul, 2002). Cette variété de modes sous-entend qu'à chaque type d'entrepreneur correspond un besoin spécifique d'accompagnement. Par conséquent, il est évident, pour nous, que nous devons nous poser la question suivante :

- Comment l'accompagnement peut répondre aux besoins de l'entrepreneur autochtone individuel ?

L'objectif de notre mémoire est donc de rapprocher deux grandes thématiques, celle de l'accompagnement et celle de l'entrepreneuriat autochtone. La première permettra d'interroger la deuxième sur un acteur des plus importants en son sein : nous faisant référence, ici, à l'entrepreneur autochtone individuel.

L'intérêt de notre travail se situe à plusieurs niveaux. En premier lieu, nous souhaitons contribuer à l'avancement des connaissances théoriques produites dans le domaine de l'entrepreneuriat autochtone, puisqu'il demeure sous-exploré (Frédéric, 2008 ; Widdowson et Howard, 2008). Ensuite, c'est au champ de l'accompagnement que nous voulons apporter de nouvelles connaissances, aussi bien théoriques qu'empiriques. En effet, l'aspect exploratoire de notre recherche fera que la majeure partie des résultats proviendra de notre terrain. Il y aura, par conséquent, des apports empiriques dans le champ de l'accompagnement.

Enfin, nous nous attacherons à trouver des points de similitude ou de divergence entre l'entrepreneur autochtone individuel et d'autres typologies d'entrepreneur que relaie la littérature. Jusqu'à présent, cela n'a, à notre connaissance, jamais fait l'objet de recherches au Québec, ni même dans le reste du monde. Nous pouvons aussi dire que le croisement de ces sujets aboutira à un intérêt empirique pour l'accompagnement à travers une meilleure compréhension du profil de l'entrepreneur autochtone individuel. En effet, cela permettra de mieux outiller les accompagnateurs et d'optimiser leurs pratiques.

Pour pouvoir répondre à la question soulevée par notre recherche, nous avons favorisé une méthodologie qualitative accompagnée d'une approche d'étude de cas multiple dans le but d'appréhender le mieux possible la complexité des phénomènes explorés (Fortin, 2010). Dans une première partie, nous présenterons notre problématique. Cette présentation se fera en deux temps : dans le premier, nous examinerons notre premier axe qui n'est autre que l'accompagnement. Dans le deuxième temps, nous explorerons la deuxième grande thématique, c'est-à-dire l'entrepreneuriat autochtone. Quant à la deuxième partie, elle sera pour nous l'occasion de présenter la méthodologie suivie dans le cadre de ce mémoire. Dans la troisième partie, nous présenterons nos résultats. Pour finir, notre dernière partie sera consacrée à la discussion des résultats de notre travail.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

#### 1.1 L'accompagnement : facteur clé de l'entrepreneuriat

L'accompagnement joue aujourd'hui un rôle clé dans la survie des nouvelles entreprises. Selon Viennet (1990), les entreprises qui ont recours aux conseils de spécialistes ont plus de chance de survivre que d'autres qui ne font pas appel à de tels conseillers durant les quatre années qui suivent leur création. Paturel et Masmoudi (2005) corroborent ces affirmations après une étude qui a montré que 70 à 85 % des nouvelles entreprises continuent à se développer, grâce à un accompagnement, tandis que celles qui n'ont pas recours à un encadrement ont un taux de survie de seulement 50 %. Enfin, toutes les recherches qui s'intéressent à l'accompagnement entrepreneurial vont dans la même direction : celle d'une corrélation positive alliant accompagnement et pérennité de l'entreprise (Sammur, 1995 ; Hernandez, 1999 ; Chabaud et coll., 2003).

L'objectif de recherche de ce mémoire est de déterminer les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement. Pour ce faire, nous allons analyser la littérature pertinente en accompagnement entrepreneurial ainsi qu'en entrepreneuriat autochtone. Cela nous permettra de dégager un cadre théorique sur lequel nous nous baserons pour exécuter la partie empirique de cette recherche.

## 1.2 L'accompagnement : définition

Le terme « accompagner » signifie : être avec quelqu'un, lui tenir compagnie, lui servir de guide, le conduire, le mener quelque part (Larousse, 2018). Pour Paul (2003), cela englobe en même temps différentes notions : celles de la simultanéité, du partage et du mouvement. Pour lui, cela se traduit par le biais de trois postures d'accompagnement : conduire, guider et escorter. « Conduire » suppose une relation de dépendance de l'accompagné vis-à-vis de l'accompagnant ; « guider » évoque l'orientation du premier par le second ; « escorter » implique une assistance du second au premier, notamment dans les situations difficiles.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, les notions d'accompagnement recouvrent un ensemble de relations ou d'interventions visant à fournir un soutien financier, matériel et immatériel nécessaire à l'entrepreneur (Pluchart, 2012). Ces pratiques concernent la création de nouvelles entreprises (Fayolle, 2004b), le suivi d'entreprises en développement (Sammur, 2003), l'appui à la reprise d'entreprises existantes (Deschamps et Geindre, 2009) ou, encore, l'appui à un porteur de projet après un échec entrepreneurial (Berger-Douce, 2010).

Les pratiques en question sont épaulées par des structures d'accompagnement qui peuvent prendre des formes différentes : incubateurs, pépinières d'entreprises, couveuses, clubs, associations, services de valorisation, boutiques, organismes consulaires (Phillipart, 2017). Les ressources dispensées par ces structures sont aussi bien matérielles que relationnelles (Messeghem et Sammur, 2007 ; Chabaud et Ehlinger, 2009).

Par ailleurs, il existe dans la littérature une abondance de notions qui apparaissent à tour de rôle pour caractériser l'acte d'accompagner, notamment, l'accompagnement professionnel, le counseling, le mentorat, le tutorat, le conseil, le commanditaire, le

compagnonnage et le parrainage (Sammut, 2008 ; Pluchart, 2012 ; Pezet et Le Roux, 2012 ; Maela, 2012 ; Cuzin et Fayolle, 2004).

Ainsi, d'un côté il existe diverses façons de définir les structures d'accompagnement et, de l'autre côté, nous constatons que la pratique d'accompagnement elle-même peut se présenter sous différentes formes. Cela donne l'impression que chaque forme d'accompagnement convient à un type particulier d'entrepreneur. Aussi, il y aurait autant de types d'accompagnateurs que de formes d'accompagnement (Phillippart, 2017).

### 1.2.1 Différentes notions se rapportant à l'accompagnement

Nous avons relevé dans la littérature qu'il y a trois formes d'accompagnement sur lesquels l'intérêt de recherche se focalise. Il s'agit de l'accompagnement professionnel proprement dit, du mentorat et du counseling. Dans le but d'approfondir la réflexion autour des différentes formes que peut prendre un accompagnement, il importe de préciser les caractéristiques de ces dernières.

Tableau 1.1 – Les différentes formes d'accompagnement

Formes	Caractéristiques	Auteurs clés
Coaching	Un objectif de changement sur le plan professionnel et personnel. Se focalise sur la personne (dimension psychologique). Concerne des individus évoluant dans des milieux de travail fonctionnant en équipes. Fourni en entreprise (supposée déjà existante) dans une situation donnée, un cadre professionnel, de travail, de vie sur un terrain de changement. Rémunéré.	Bayad et Persson (2007). Persson (2007). Amado (2002).
Counseling	Fondé sur la compréhension de la personnalité. Travail sur les émotions. Fondement comportementaliste. Rémunéré.	Pezet et Leroux (2012). Catherine Tourette-Turgi (1996). Valeau (2006).

Formes	Caractéristiques	Auteurs clés
		Priels (2004).
Mentorat	Expertise du mentor dans un domaine donné. Mimétisme - empathie. Appréciation réciproque. Personnalisation de la relation. Reconnaissance d'opportunité. Implique que le réseau du mentor est au service du mentoré. Rarement rémunéré.	Saint Jean et Audet (2007). Cuerrier (2004). St Jean et Tremblay (2013). Westhead et Wright (2009).

Source : inspiré de notre revue de littérature

Le tableau 1.2 présente les caractéristiques des trois formes d'accompagnement, à savoir, le coaching proprement dit, le counseling et le mentorat. Le fait de les exposer dans un tableau comparatif permet d'avoir une première vue d'ensemble sur les différences entre chacune des pratiques. Dans les trois sous-sections qui suivent, nous approfondissons la réflexion sur ces trois formes.

### 1.2.2 L'accompagnement professionnel

Pour définir et comprendre ce que représente l'accompagnement professionnel entrepreneurial, nous nous sommes inspiré des travaux de Bayad et Persson (2007) qui s'intéressent à cette pratique. En effet, leur recherche s'est attachée à comprendre la notion d'accompagnement professionnel à travers les groupements de professionnels et de praticiens pour, ensuite, se pencher sur ce que la littérature francophone apportait.

Selon le premier groupe, « Le coaching professionnel est une relation continue qui aide les clients à obtenir des résultats accomplis dans leurs vies professionnelle et personnelle »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.icffrance.org/>

Un autre groupement professionnel français définit l'accompagnement professionnel comme suit : « Coaching : accompagnement d'un manager, ou d'une équipe, favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise. »<sup>2</sup>. Ce qui attire notre attention dans cette deuxième définition, au demeurant liée à la première, c'est que l'accompagnement professionnel semble être destiné plus à des individus déjà en cours de parcours qu'à des porteurs de projets en phase de création.

Une troisième et dernière définition vient compléter les précédentes. « La société française d'accompagnement professionnel » définit l'accompagnement professionnel comme tel : « Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. » (2018)<sup>3</sup>. Nous trouvons que cette façon de caractériser l'accompagnement professionnel vient confirmer nos interprétations des définitions précédentes et appuyer le fait que, selon les groupements professionnels, l'accompagnement « professionnel » concernerait plutôt des individus ou des groupes (équipes) en cours de parcours.

Pour comprendre ce que peuvent être les apports didactiques de l'accompagnement professionnel, Persson et Bayad (2007) ont procédé à une analyse approfondie de la littérature francophone. Il en ressort que l'accompagnement professionnel est plus communément destiné à des dirigeants ou à des gestionnaires, mais rarement à des entrepreneurs (Hernandez, 2004). Comme nous l'avons déjà constaté dans la partie qui précède, la littérature aussi nous montre que l'accompagnement professionnel concerne généralement des entreprises déjà en activité depuis un certain moment. Ensuite,

---

<sup>2</sup> Citée par Hommes & Commerces (septembre-octobre 2001, p. 30-31).

<sup>3</sup> <http://www.sfcoach.org/>

Persson et Bayad (2007) constatent que cette pratique a pour objectif d'aider à améliorer la performance des individus et, souvent, des équipes de travail. Cela se traduit par un accompagnement caractérisé par une relation, un processus et un changement concernant les comportements des personnes concernées.

Concrètement, l'accompagnement professionnel s'établit à l'aide d'entretiens entre accompagnateur et accompagné sur une période limitée dans le temps. Le but est d'aboutir à des solutions pour des problèmes préalablement circonscrits ou d'atteindre des objectifs. Cela se fait dans une optique d'apprentissage continu, généralement dans une situation de changement organisationnel. Le service est fourni par un spécialiste plus communément appelé accompagnateur. Ce dernier est un généraliste du conseil sans pour autant être spécialisé dans les problèmes à résoudre, mais détenant des qualités humaines et stratégiques et bénéficiant d'une longue et riche expérience dans la résolution des problématiques organisationnelles et humaines (Persson et Bayad, 2007).

### 1.2.3 Le counseling

La pratique du counseling prend forme quand un individu rencontre une problématique dans un contexte ou une situation donnée et qu'il fait appel à une seconde partie pour le soutenir dans la résolution du problème (Pezet et Leroux, 2012). Dans son livre « Le counseling », datant de 1996, Catherine Tourette-Turgi (1996) le définit par les termes « psychologie situationniste », puisque, selon elle, c'est la situation qui est à l'origine de la problématique, et non l'inverse. En ce sens, cette pratique devient une sorte d'accompagnement psychologique et social.

Pour Priels (2004), le counseling est fondé primordialement sur l'appréhension de la personnalité, des représentations individuelles, des rôles sociaux de l'individu et de son style de vie, c'est-à-dire sur la compréhension de la personne sous tous ses angles. La

démarche du counseling consiste en un travail sur le développement personnel de l'individu. En effet, c'est dans une optique de clarification que le l'accompagnateur met tout en œuvre pour guider la personne à trouver la solution du problème en elle-même (Valeau, 2006). Concrètement, le counseling se traduit par des entretiens suivant les techniques développées par Rogers (1966), et c'est ce qui préserve le caractère psychologique de cette pratique.

#### 1.2.4 Le mentorat

L'origine du terme mentor (ou de mentorat) nous provient de la mythologie grecque, plus précisément des écrits d'Homère et de Fénelon : Ulysse, partant à la quête du monde, confia son fils Télémaque à son vieil ami Mentor. Ce dernier avait pour mission de l'éduquer, de le protéger et de le guider. Aujourd'hui encore, le concept de mentorat garde les mêmes caractéristiques qu'à l'époque de la Grèce antique, c'est-à-dire une relation entre un individu expérimenté qui prend sous son aile un autre généralement plus jeune pour lui transmettre ses connaissances et le faire profiter de son expérience et son réseau de connaissances. En ce sens, nous pouvons distinguer le « mentor » du « mentoré » : le premier est une personne possédant des habiletés relationnelles lui permettant de bien veiller sur un autre individu (Saint Jean et Audet, 2007) et une capacité à transmettre ses savoirs et son expérience dans le même domaine que le mentoré, alors que le deuxième incarne une personne moins expérimentée ayant des connaissances à acquérir et profitant du soutien et des conseils du premier (Cuerrier, 2004).

En temps normal, le mentorat implique une relation en personne, mais une autre forme semble avoir de plus en plus la cote, celle du « e-mentoring », autrement dit, le mentorat en ligne. Cette pratique repose principalement sur les nouvelles technologies de l'information et, dans la majorité des cas, sur le courriel (Légaré et Trudeau, 2002). Cependant, la distance qu'implique cette forme de mentorat ainsi que les divergences

des disponibilités des mentors et des mentorés présentent un inconvénient majeur dans un contexte entrepreneurial. La solution du mentorat virtuel peut donc être envisageable dans une optique d'appui à une relation de mentorat basée sur le face-à-face (Evans et Volery, 2001). Selon ces mêmes chercheurs, la relation de confiance ne peut s'établir seulement à travers des rapports en ligne. Cuerrier (2003) ajoute que certains apprentissages très importants comme le « savoir-être » peuvent être difficiles à transmettre et à appréhender quand il est question d'un rapport exclusivement virtuel. Le rôle du mentorat dans la reconnaissance des occasions d'affaires a été prouvé à maintes reprises (Gordon 2007 ; Ozgen et Baron 2007 ; St Jean et Tremblay, 2013). Cette forme d'accompagnement s'avère essentielle dans l'apprentissage de l'entrepreneur novice (St Jean et Tremblay, 2013). D'abord, sur le plan du contenu, les nouvelles informations obtenues grâce au mentorat permettraient de pallier le manque de connaissances et d'expérience du porteur de projet (Westhead et Wright 2009). Ensuite, sur le plan du processus, grâce aux interactions avec le mentor, les schémas cognitifs se voient améliorés et, par conséquent, le processus décisionnel ainsi que la reconnaissance des bonnes occasions d'affaires sont optimisés (Saint Jean et Tremblay, 2013).

À la lumière des notions que nous venons de voir, nous pouvons constater que la dimension psychologique joue un rôle important dans chacune d'elles. En effet, l'accompagnateur est toujours amené à faire un travail visant le développement personnel de l'accompagné. Pour y arriver, il doit adapter sa posture afin de cerner la personnalité de l'entrepreneur (Hentic-Gilberto et Berger-douce, 2017).

Nous avons trouvé important d'identifier ces différentes formes dans la mesure où elles nous permettent d'avoir une vue globale de ce qu'est l'accompagnement entrepreneurial, ainsi que des différentes façons par lesquels il peut se décliner. En effet, cela nous permet d'avoir une grille d'analyse qui nous aidera à répondre à

notre deuxième objectif de recherche : Déterminer les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement.

#### 1.2.5 L'accompagnement : besoins et modalités

En ce qui concerne les besoins de l'entrepreneur, Cuzin et Fayolle (2005) soulignent ceux relatifs à l'accompagnement et qui se rapportent essentiellement au porteur de projet, à son projet et à l'adéquation entre ces derniers. Selon ces auteurs, l'accompagnement, en réalité, devrait s'attacher à répondre à trois variétés de besoins :

- (1) Les besoins centrés sur le porteur de projet lui-même, c'est-à-dire les questionnements, la réticence, la méfiance et le manque d'informations. Il est alors question de la dimension psychologique que nous venons d'évoquer.
- (2) Les besoins concernant le projet en tant que tel, autrement dit, les aspects financiers ou juridiques, et, là, il est plutôt question d'une dimension technique.
- (3) Les besoins qui se focalisent sur l'adéquation entre l'entrepreneur et son projet : dans ce cas, l'accompagnement s'intéresse à la cohérence entre le parcours de la personne et ses orientations stratégiques.

En réponse à ces besoins et en s'inspirant des travaux de Paul (2003), Sammut (2003) propose une vision de l'accompagnement que nous trouvons très pertinente pour la réponse à notre deuxième objectif de recherche : Déterminer les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement. En effet, selon celle-ci, la notion d'accompagnement est différente des notions similaires que nous avons expliquées au début, compte tenu du fait qu'elle est spécifique à la jeunesse et au démarrage de l'entreprise. Au contraire, Selon Sammut, la notion

d'accompagnement englobe toutes les caractéristiques des différentes formes que nous avons vu et bien plus.

L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée, et qui n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et va pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet (Cuzin et Fayolle, 2004, p. 3).

Tel que nous venons de le voir, deux dimensions se détachent nettement et doivent impérativement structurer la pratique. La première provient de la notion de temporalité qu'implique l'accompagnement et, alors, on parle de dimension processuelle. En effet, l'accompagnement est bien un processus inscrit dans la durée, mais il reste itératif et non linéaire (Sammur, 2008 ; Cuzin et Fayolle, 2004). C'est donc une sorte d'apprentissage continue avec des périodes d'incertitudes qui peuvent renvoyer l'accompagné en arrière et d'autres périodes de maturation où la valeur ajoutée et l'avancement du projet propulsent le porteur de projet dans une dynamique de progression. La relation entre les deux parties incarne le facteur clé de succès de l'accompagnement et de l'aboutissement du projet. C'est là que la notion de dialogique individu/création de valeur, développée par Bruyat, prend tout son sens. Selon Bruyat (1993, p. 58) : « l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal ». En effet, la singularité de chaque parcours personnel et la nature de chaque projet font que c'est grâce à un ajustement mutuel entre l'accompagné et son accompagnateur que se crée une relation symbiotique spécifique à chaque projet et à chaque entrepreneur. De cette manière, nous aboutissons à la dimension interpersonnelle qui régit l'accompagnement et qui constitue la deuxième pierre angulaire de la pratique. En effet, le recours au soutien d'une personne externe au projet implique, pour l'individu, l'ouverture vers des complexités jusque-là inconnues et le développement de son système de représentation (Sammur, 2003b). Cela ne peut se faire que dans une

dimension relationnelle adéquate qui sera induite en grande partie par l'accompagnateur, et ici intervient l'importance des habiletés relationnelles de ce dernier. Souvent, dans la phase de création, les porteurs de projet éprouvent un sentiment de solitude et cela peut mener à un renfermement sur soi par rapport à l'environnement externe. L'accompagnateur aura alors aussi le rôle de rompre cette espèce de solitude et de pousser l'accompagné à s'ouvrir vers son environnement pour bien interagir avec ses différentes parties prenantes (Granger, 1999).

Par ailleurs, certaines recherches s'intéressent à une autre notion qui aurait une place importante dans le processus de création, mais aussi dans l'accompagnement lui-même. Il s'agit de la notion du doute. En effet, les entrepreneurs sont des individus avides de risque et d'excitation (Azlafur, 1996). Avec ces caractéristiques, il est normal qu'il y ait parfois des coups durs et, par conséquent, des moments de doute et de remise en question (Valéau, 2006). Selon le même auteur, le doute est un phénomène flou et singulier. D'un point de vue subjectif, le porteur de projet hésite ; d'un point de vue objectif, le débouché de ce processus reste imprédictible et incertain. En réponse à ce phénomène, certains chercheurs pensent qu'un soutien extérieur, plus psychologique que technique, incarnerait une condition essentielle au développement de la vision des entrepreneurs, l'acceptation du doute et la reconstruction (Valéau, 2006 ; Verstraete, 1997 ; Saporta et Verstraete, 2000). C'est pourquoi les approches d'accompagnement centrées sur le soutien psychologique pourraient s'avérer pertinentes (Valéau, 2006).

Suivant cet ordre d'idées, nous allons maintenant extraire les différents concepts qui pourraient laisser place à une telle supposition. Ainsi, la partie suivante se penchera sur le deuxième axe de cette recherche, c'est-à-dire l'entrepreneuriat autochtone. Une première section visera à introduire le contexte autochtone et son développement au cours des dernières décennies.

### 1.3 Introduction au contexte autochtone

#### 1.3.1 Bref survol de l'histoire

Pour comprendre le contexte dans lequel évoluent les autochtones, intéressons-nous d'abord à la provenance du mot « autochtone ». Ce mot aurait vu le jour lors des premières colonisations de l'Amérique au milieu du 16<sup>e</sup> siècle (Hamelin, 1994). Cette notion d'autochtonie ne provient pas du peuple en question, mais plutôt de personnes étrangères à celui-ci. Elle désigne, alors, des groupes d'individus découverts par ces dernières et qui se trouvent être les habitants ancestraux du territoire en question (Hamelin, 1994).

Par ailleurs, la littérature d'experts dans le domaine s'accorde sur le fait que les Amériques sont peuplées depuis maintenant plus de 17 000 ans. En effet, la migration vers le continent a commencé à travers le détroit de Béring, en provenance de l'Asie, 15 000 ans av. J.-C. (Dickason, 1996 ; Dupuis, 1991). Au fil du temps, ces peuples nomades composés de plusieurs tribus se dispersent aux quatre coins du continent. Chacune de ces tribus s'adapte et évolue à sa façon, suivant le climat et les ressources disponibles dans sa zone géographique. Certaines développent des expertises en agriculture (culture du maïs, des haricots, des courges, etc.) ; d'autres en chasse et pêche, ou encore en création d'outils nécessaires à la survie (raquettes, canots, outils de chasse et pêche). La différence de chaque contexte et la diversité des connaissances favorisent les flux commerciaux entre les tribus et contribuent à la création d'un écosystème où chacun tire son profit (Dupuis, 1991).

Ce bref retour dans l'histoire lointaine des peuples autochtones en Amérique visait à attirer l'attention sur l'existence d'une culture et d'une civilisation sur ce continent bien avant l'arrivée des Européens. En effet, quand ces derniers s'y présentèrent, un

écosystème existait déjà depuis des milliers d'années et évoluait selon des normes et des caractéristiques qui lui étaient propres.

### 1.3.2 Marginalité

Les diverses communautés autochtones nord-américaines partagent un vécu commun qui les différencie du reste des communautés autochtones dans le monde. Après avoir pris le contrôle des terres autochtones, les deux gouvernements fédéraux du Canada et des États unis ont imposé des politiques d'assimilation aux populations autochtones. Le but de ces mesures était de se débarrasser du fardeau autochtone qui a émergé à la suite des traités garantissant plus ou moins des droits aux autochtones. L'impact de ces mesures a été aussi bien physique que culturel sur les populations autochtones (Anderson et coll., 2004). Des communautés entières ont été déplacées à cause des restructurations politiques, des enfants ont été séparés de leurs familles et mis dans des pensionnats spécialisés, et certaines langues autochtones ont été bannies. En 1876, l'État canadien vient renforcer les préjugés avec la loi sur les Indiens, une sorte de synthèse de toutes les ordonnances coloniales, dans le but d'éradiquer la culture des Premières Nations et de faciliter la mise en oeuvre des politiques d'assimilation (Dickason, 1996, p. 283). En 2015, la Commission de vérité et réconciliation du Canada a produit un rapport dans lequel elle qualifie la politique d'assimilation canadienne de « génocide culturel ».

Comme le précise aussi un rapport de la Banque mondiale (2011), en général les individus autochtones sont considérés comme exclus socialement et subissant les impacts négatifs de la colonisation, du capitalisme et de l'évolution technologique et économique. Le fait que leur identité soit ancrée dans leurs terres d'origine les rend terriblement vulnérables face aux projets de développement territorial d'autres nations

dominantes. En effet, ce genre de situation menace leur identité, leur culture et leurs coutumes traditionnelles (Banque mondiale, 2005).

### 1.3.3 L'entrepreneuriat comme réponse à des besoins socio-économiques

L'entrepreneuriat autochtone a été défini par Hindle et Lansdowne (2005) comme étant la création, la gestion ainsi que le développement de nouveaux projets par des Autochtones, pour des Autochtones. Selon ces auteurs, les entreprises créées peuvent aussi bien appartenir au secteur privé qu'au secteur public. Il convient alors de dire que les aspirations des entrepreneurs sous-tendues par la création d'entreprises autochtones peuvent provenir soit d'une perspective économique individuelle ou d'une perspective collective et sociale (Hindle et Lansdowne, 2005).

L'entrepreneuriat constitue de nos jours un volet fondamental dans le développement économique de toute nation, société ou communauté. Les communautés autochtones ont compris que, pour regagner complètement leur autonomie économique, politique et sociale, cette composante que représente l'entreprise se doit d'être au centre des préoccupations (Weir, 2007). Une multitude de leaders autochtones considèrent que, pour une préservation de leur héritage et de leur culture, le développement économique doit être au cœur du débat (Hindle et Moroz, 2009). Voici le discours du chef Clarence Louis de la communauté Osoyoos appartenant aux Premières Nations :

*We need no strings attached by government. In the 1800's, the government took away the Natives' economic development [capabilities] by removing their ability to support themselves. Native people, over the years, have fed into that system. Say money. Language, culture, powwows... I don't care what, they all cost money. Every idea costs money... You're going to lose your language and culture faster in poverty than you will in [pursuing] economic development (cité par Hindle et Moroz, 2009).*

Il est aussi clair que, dans la littérature, la plupart des travaux touchant à l'entrepreneuriat autochtone font ressortir cette dimension collective et communautaire, tandis que rarement il est question de l'entrepreneur autochtone en tant que tel. C'est d'ailleurs ce qui nous pousse à approfondir la réflexion à son sujet. En effet, bon nombre de leaders et d'organismes autochtones considèreraient l'entreprise individuelle comme une menace à leurs collectivités et à leurs traditions culturelles (Weir, 2007). Néanmoins, Certains auteurs soutiennent qu'il ne faut pas s'attarder sur les paradoxes qui existent entre le commerce et la culture (Hindle et Lansdowne, 2002). Selon eux, les entrepreneurs autochtones peuvent mettre en valeur leur patrimoine sans obligatoirement le perdre parce qu'ils visent la réussite d'une entreprise.

Par ailleurs, beaucoup de chercheurs considèrent que l'entrepreneuriat est un facteur non négligeable pour aller au-delà de l'adversité et réduire toutes sortes de désavantages sociaux (Hindle et Lansdowne, 2005 ; Hindle et Moroz, 2009). Néanmoins, il faut souligner que la littérature pertinente au sujet de l'entrepreneuriat autochtone est rare, un domaine encore sous-développé (Frédéric, 2008). C'est ce genre de constat qui nous a poussé à nous intéresser au domaine de l'entrepreneuriat autochtone.

La littérature soutient que les Autochtones attachent une importance capitale au développement de leurs communautés sur des bases traditionnelles et culturelles (Anderson ; Dana et Dana, 2006). Dans une étude sur les communautés autochtones canadiennes dans la région subarctique, Dana (2006) met l'accent sur les valeurs traditionnelles, le travail collectif et le partage entre les membres des communautés. Peredo et Mclean (2010) soulignent aussi que plusieurs formes d'échanges sont utilisées dans le milieu autochtone. Tout cela fait partie de ce que Peredo et Chrisman (2006) appellent le concept de l'orientation communautaire.

*The more "community oriented" a society is, the more its members experience their membership as resembling the life of parts of an organism ; the more they will feel their*

*status and well-being is a function of the reciprocated contributions they make to their community* (Peredo & Chrisman, 2006, p. 313).

Dans cette optique, les sociétés autochtones ne partagent pas la même logique économique et individualiste présente en Occident (Cavalcanti, 2002). C'est également le cas pour l'entrepreneuriat qui, chez les Occidentaux, est majoritairement pris en compte à partir de sa dimension économique et individualiste, tandis que dans le cas des communautés autochtones, il s'agit d'une façon de venir renforcer le lien social collectif (Anderson et coll., 2003).

#### 1.4 L'entrepreneuriat autochtone

##### 1.4.1 Portrait

En contexte autochtone, la culture occupe une place très importante (Anderson, 1999 ; Anderson et coll., 2004 ; Foley, 2003 ; Hindle et Lansdowne, 2005). Cette caractéristique laisse place à une dimension différente de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur autochtones. En effet, les communautés autochtones attachent beaucoup d'importance au bien-être de leurs sociétés à travers la préservation des liens avec leurs territoires et la perpétuation de leurs traditions (Peredo et coll., 2004). Cette variable joue énormément dans les activités et stratégies entrepreneuriales ; ces dernières doivent provenir, dans la plupart des cas, d'individus autochtones et seront contrôlées par la communauté de ces derniers (Anderson et coll., 2004). C'est ce qui a été observé au sein du peuple Sámi en Norvège : les entrepreneurs autochtones appartenant à cette communauté semblent agir de manière collective sans prendre en considération aucune autre incitation. De plus, la communauté peut exercer des sanctions sociales pour inciter explicitement ses membres à agir conformément à un consensus collectif (Dana & Anderson, 2007). Dans une de ses recherches sur les communautés autochtones vivant dans la région subarctique du Canada, Dana (1996) a aussi observé des

caractéristiques similaires, qui viennent confirmer la dimension collective dans laquelle évoluent les peuples autochtones « *the traditional values of these people, working collectively and sharing collectively, while disliking the concept of competition.* » (p. 78) En Amérique centrale, une étude incluant 42 entreprises autochtones de cette région est arrivée à des conclusions similaires. Selon cette étude, en effet, le profit individuel semble motiver à un certain degré les entrepreneurs, mais il est soumis à la règle non écrite que l'entreprise doit servir d'abord les besoins de la communauté. En fournissant de l'emploi local et en utilisant les ressources et les talents de la communauté, les entreprises visent à atteindre un objectif de partage des profits avec tous les membres de la communauté (Berkes et Adhikari, 2006).

Malgré le fait qu'il y ait des différences entre chaque communauté au chapitre de la gouvernance, de l'organisation des familles, des valeurs qui régissent le monde du travail ou encore des mythes et des religions (Dana et Anderson, 2006), l'ancrage de la culture et des traditions ancestrales font que la dimension collective dans les stratégies entrepreneuriales reste une norme commune et unanime dans toutes les communautés autochtones.

Dans la théorie dominante, l'attitude entrepreneuriale est mesurée selon les réalisations, l'innovation, le contrôle, l'estime de soi et la reconnaissance d'opportunité (Lindsay, 2005). Cependant, nous avons vu qu'en contexte autochtone, on attache une importance capitale au développement des communautés sur des bases traditionnelles et culturelles (Anderson ; Dana et Dana, 2006). Cela explique notamment la différence de conception de la réussite entrepreneuriale dans ce contexte spécifique. En effet, à partir d'une perspective autochtone, elle s'évalue en fonction de l'amélioration de la qualité de vie, tandis que la perspective non autochtone se base sur le rendement et les emplois créés (Lindsay, 2005).

Certains chercheurs qualifient l'entrepreneuriat autochtone d'entrepreneuriat social dans la mesure où la dimension collective, comme il est démontré dans la section

précédente, est inhérente à l'entrepreneuriat autochtone (Fortin-Lefebvre, 2018). En effet, cela s'explique par le fait que l'orientation collective et sociale de la vie en contexte autochtone influence grandement la façon d'entreprendre des Autochtones (Anderson, Dana et Dana, 2006 ; Hindle et Lansdowne, 2002).

Dans une recherche s'intéressant à l'entrepreneuriat et au développement économique en contexte autochtone au Canada, Anderson, Dana et Dana (2006) suggèrent que le processus de développement de projets en contexte autochtone est un exemple particulier et important d'entrepreneuriat social. Selon les auteurs, l'entrepreneuriat social représente le cœur même de leur stratégie de développement économique. Celle-ci se caractériserait par l'atteinte d'objectifs socio-économiques :

- (1) Un meilleur contrôle des activités dans leurs territoires ancestraux.
- (2) La fin de la dépendance à l'égard des gouvernements et une autodétermination à travers une autosuffisance économique.
- (3) La préservation et le renforcement de leurs valeurs traditionnelles prises en considération dans l'entrepreneuriat et le développement économique.
- (4) L'amélioration du statut socio-économique des individus, des familles et des communautés par le biais de l'entrepreneuriat social. Dans cette perspective, si le caractère social n'existe pas dans une entreprise autochtone, elle ne peut être réellement de nature autochtone.

#### 1.4.2 L'entrepreneuriat en contexte autochtone au Canada et au Québec

D'après la loi constitutionnelle canadienne, le terme « peuple autochtone » prend en compte trois groupes identitaires distincts. Il s'agit des Premières Nations, des Inuits et des Métis du Canada. Selon le programme de recensement effectué par le

gouvernement canadien en 2016, le pays compte un total de 1 673 780 personnes d'identité autochtone, soit environ 5 % de la population canadienne totale.

En 2011, le gouvernement canadien lance une enquête nationale auprès de tous les ménages du pays, qui englobe, bien entendu, les ménages autochtones. Celle-ci révèle l'existence de 43000 entrepreneurs parmi la population autochtone, répartis dans les trois groupes d'identité existant au Canada, c'est-à-dire : les Premières Nations, les Métis et les Inuits (Statistique Canada, 2011). Si nous regardons les recensements faits antérieurement, nous observons que le nombre d'entrepreneurs autochtones a augmenté de 15.6 % par rapport à 2006 (Statistique Canada, 2006).

#### 1.4.2.1 Les mesures prises par le gouvernement

Le gouvernement canadien fait preuve d'une sensibilisation accrue à l'égard de la marginalisation des populations autochtones sur leur territoire, et ce, tant pour ce qui concerne le passé que le moment présent. Il a notamment mis l'accent sur certains domaines comme l'éducation ou la formation professionnelle pour aider l'économie autochtone. Un rapport de Lou Hammond Ketilson et Ian Macpherson (2001, p. 19-20) s'est penché sur la situation économique des populations autochtones canadiennes et explique les moyens déployés par le gouvernement fédéral canadien pour les aider à remédier à leurs problèmes :

- (1) Le développement des entreprises. Cela s'est fait à travers ce que le gouvernement a appelé la stratégie canadienne de développement économique des Autochtones (SCDEA). Cette approche vise à accroître le revenu personnel des Autochtones pour combattre la pauvreté, et se caractérise par un fonds de développement économique subventionnant les projets à l'intérieur des communautés (prêts, capitaux propres et services consultatifs).

- (2) Le perfectionnement des ressources humaines. Au début, cette stratégie avait pour but l'amélioration des capacités individuelles pour faciliter la migration vers les milieux urbains ; dans un deuxième temps, le gouvernement s'est plutôt concentré dans la formation des gestionnaires de bandes et des représentants communautaires. Ces initiatives ont pris forme avec des programmes comme « Les chemins de la réussite des années 90 », ou encore les travaux du « *Gabriel Dumont Institute* » et du « *Saskatchewan Indian Federated College* ».
- (3) Le développement sectoriel, particulièrement dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, de la forêt, du tourisme, ainsi que des arts et de l'artisanat. Néanmoins, les collectivités ont dénoncé l'ingérence du gouvernement par le biais de ces programmes et leur impact négatif sur la santé communautaire.
- (4) Le développement économique communautaire par un transfert de responsabilités. Cela consistait à donner aux autochtones plus de pouvoir communautaire dans la mise en place et le déroulement des programmes de développement économique. Toutefois, cette approche ne semble pas avoir engendré un meilleur contrôle communautaire de ces programmes. Ces dernières années, le gouvernement a mis l'accent sur le soutien des agents de développement économique, et ce, toujours dans le but d'améliorer le contrôle local.
- (5) Le développement coopératif. Cette mesure est en place depuis les années 40, particulièrement dans les territoires du nord et de l'Arctique. Cependant, ces dernières années le soutien aux coopératives semble s'être estompé, d'autant plus que le développement économique n'a pas produit les résultats attendus. Ce constat est à l'origine d'une réflexion importante, notamment des chefs autochtones, sur le développement économique désiré.

### *Une marginalité qui persiste*

Malgré les mesures que le gouvernement met en place, la marginalité dans laquelle sont confinées les populations autochtones se montre persistante. La Commission européenne (2003, p. 29) a inventorié les barrières qui compteraient parmi les principales entraves au développement économique, notamment à travers l'entrepreneuriat. Il est entre autres question de désavantages sociaux et individuels. En effet, la difficulté à répondre aux besoins essentiels comme la nourriture, le logement ou l'éducation des individus a des conséquences considérables sur leurs chances de devenir entrepreneur. L'éloignement et l'enclavement des communautés sont aussi à prendre en compte, de même que la différence de culture par rapport au monde allochtone. Pour ces raisons, il devient difficile, pour ces populations autochtones, d'établir des liens avec le monde extérieur à la communauté.

Ce genre de position de faiblesse chez les Autochtones vient renforcer leur marginalité de plus en plus grandissante. C'est le cas au Canada, où bien des communautés sont en litige avec le gouvernement à propos de leurs territoires ancestraux, ce qui, par conséquent, se traduit en une situation d'opposition entre les deux parties. Par ailleurs, au Canada, des dispositions juridiques particulières mises en place à la faveur de la *Loi sur les Indiens* incarnent un facteur à ne pas négliger dans les activités entrepreneuriales autochtones. La section qui suit analyse certains aspects de cette loi.

### *L'impact de la Loi sur les Indiens<sup>4</sup>*

*La Loi sur les Indiens* a été imposée par l'État canadien en 1876 dans le but d'établir un cadre juridique spécifique aux Autochtones. Elle régit tout ce qui a trait aux

---

<sup>4</sup> Le contenu de cette section est tiré de la *Loi sur les Indiens*. Repéré au : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-5/page-4.html#h-13> le 16 mai 2019.

autochtones et a donc une forte influence sur le développement économique de ces communautés. De ce fait, elle doit être prise en compte dans l'analyse de la situation entrepreneuriale autochtone.

Selon cette loi, le statut d'Autochtone est conféré uniquement par le gouvernement fédéral. Ce pouvoir concernant l'identité autochtone même démontre la mise en tutelle de ces communautés. Quant aux réserves, elles restent la propriété de la Couronne et la loi stipule que les biens des Autochtones à l'intérieur des réserves ne peuvent être saisis. Ainsi, la *Loi sur les Indiens* a des impacts importants sur tout ce qui touche au régime de propriété ou encore aux transactions commerciales (Bhéret et coll., 1989). Aussi, cela s'avère-t-il très handicapant dans une des étapes les plus cruciales de la création d'une entreprise, celle de la recherche de financement. En effet, selon la *Loi sur les Indiens*, les terres des réserves ne peuvent faire l'objet d'une hypothèque et tout bien autochtone est insaisissable. Par conséquent, il est plus difficile pour un entrepreneur autochtone de convaincre les différents organismes de financement de leur prêter de l'argent. En effet, compte tenu du risque élevé que peuvent représenter de tels prêts, ces organismes exigent des taux d'intérêt très élevés qui compliqueront encore plus la tâche de l'entrepreneur autochtone.

Cette même loi est à l'origine de la constitution des conseils de bande et du pouvoir qui leur est conféré. En effet, c'est à ces derniers que revient le pouvoir de gérer les fonds attribués par le gouvernement fédéral et de tous les projets au sein de la communauté. Cela constitue une modification majeure des structures de gouvernance traditionnelles des Autochtones.

René Dupuis (1991), auteur d'un ouvrage intitulé « La question indienne au Canada », soutient que la *Loi sur les Indiens* constitue un régime de mise sous tutelle des Autochtones à travers l'encadrement de tous les aspects de la vie des individus et de leurs communautés.

Malgré les ambiguïtés qu'entraîne la *Loi sur les Indiens* pour les Autochtones (Bhérier et coll., 1989) et, par la même occasion, pour l'entrepreneur autochtone, beaucoup d'entre eux voient quand même l'entrepreneuriat et le développement d'affaire comme la clé pour bâtir une économie plus dynamique qui mènera à une reconstruction des différentes nations autochtones (Anderson et coll., 2006). Il convient alors de s'intéresser aux formes entrepreneuriales qui prédominent dans ce contexte.

#### 1.4.2.2 Les différentes formes organisationnelles d'entreprises autochtones au Québec

Les communautés autochtones jouent un rôle important dans l'économie québécoise à travers des modes d'organisations particuliers (Proulx, 2012). Dans cette section, nous verrons sous quelles formes les entreprises autochtones se développent et comment elles sont réparties. Selon Proulx (2012, p. 33), il existe différentes formes organisationnelles des entreprises autochtones au Québec :

- La première forme, très populaire, est l'entreprise communautaire mise en place par le conseil de bande pour le bien-être de la communauté à laquelle elle appartient.
- La deuxième forme est la société. Dans cette rubrique, des fonds autochtones ou allochtones sont investis pour la création d'entreprises autochtones.
- La troisième forme est l'entreprise privée à propriétaire unique. Elle se présente sous la forme de partenariats autochtone-allochtone ou autochtone-autochtone, constituée en personne morale en vertu d'une charte provinciale ou fédérale. Chez les Inuits, la filiale apparaît comme une autre variante d'entreprise, même si l'entreprise privée à propriétaire unique est la forme la plus fréquente.
- La quatrième forme est la coopérative. Cette dernière est souvent épousée par les communautés lorsqu'il est question de s'approvisionner en marchandises ou de recevoir des services ou des dons.

Comme l'illustrent ces formes organisationnelles, la plupart de ces entreprises incluent l'intervention du conseil de bande, soit pour obtenir sa collaboration soit pour le laisser agir à titre de maître d'œuvre. Il y a donc forcément dans cela une dimension collective,

puisque le rôle principal du conseil de bande est d'œuvrer pour le bien-être collectif de la communauté.

Selon Macpherson (2009), la majorité des entreprises autochtones présentes dans le nord du Canada (Territoires du Nord-Ouest, Yukon, Nunavut, Nunavik et Labrador) appartiennent à l'économie sociale. Cette dernière semble jouer un rôle notable dans les économies locales de l'ensemble du pays (Sengupta et Viet, 2015). Des recherches nous ont permis de comprendre plus en profondeur certaines de ces formes. Par exemple, les coopératives à plusieurs niveaux, comme dans le cas de l'Arctic Co-operatives Limited (ACL) (Quarter, Mook, & Armstrong, 2009), qui regroupe à elle seule un grand nombre de coopératives appartenant aux communautés du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest. Il y a aussi les coopératives ordinaires. Par exemple, dans le territoire du Nunavut, la coopérative de pêche (*IKALUKTUTIAK Co-operative*). Cette dernière a fait l'objet d'une étude de cas de la part du ministère des Affaires autochtones et du Nord Canada (2001) qui a démontré son succès ainsi que les retombées bénéfiques pour sa communauté. Une autre recherche en collaboration avec le Conseil de la Nation Atikamekw a mis en lumière les étapes de la création d'une coopérative d'artisanat au sein de cette même communauté des Premières Nations (Awashish, 2013). En outre, le Canada compterait 133 coopératives dont la plupart des membres sont autochtones (Lyll et coll., 2002).

Les entreprises communautaires ont elles aussi eu droit à un certain nombre d'écrits, notamment le modèle issu des communautés cries, CREECO, un holding créé en 1982 qui œuvre dans plusieurs domaines dont le transport aérien, la construction ou encore les énergies renouvelables (Proulx, 2012). Un autre modèle communautaire semble susciter de l'intérêt, celui de la communauté innue, essipit, qui possède des entreprises elles aussi opérant dans une multitude de domaines dont le tourisme, la pêche, les produits forestiers, le commerce en détail et les énergies renouvelables (Fortin-Lefebvre, 2018).

Certes, il y a un manque considérable d'écrits littéraires au sujet de l'entrepreneuriat autochtone au Canada et au Québec, mais, surtout, nous avons pu constater que l'intérêt des recherches portait majoritairement sur l'entrepreneuriat social et qu'il s'intéressait plus souvent à étudier les cas de coopératives ou les cas d'entreprises communautaires. En revanche, il est rarement question de l'entrepreneur individuel autochtone d'où l'intérêt de notre recherche.

#### 1.4.2.3 Le rôle de la petite entreprise autochtone

Nous tenons à préciser que dans ce mémoire, nous nous intéressons à l'entreprise privée à propriétaire unique que nous qualifions de petite entreprise. Comme définit précédemment, elle se présente sous la forme de partenariats autochtone-allochtone ou autochtone-autochtone, constituée en personne morale en vertu d'une charte provinciale ou fédérale (Proulx, 2012 p. 33). De même que, dans ce mémoire, la petite entreprise et l'entrepreneur individuelle incarnent un seul et même concept. Nous alternons donc les deux termes tout au long de notre travail.

Bien que cela fasse longtemps que des experts se sont prononcés sur l'importance de la petite entreprise dans le développement économique (Ottawa : ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1996), il n'en demeure pas moins que les recherches à ce sujet restent peu nombreuses et se concentrent majoritairement sur l'entrepreneuriat collectif. Pourtant, le Projet Harvard sur l'économie et le développement des Indiens d'Amérique, mené principalement par Stephen Cornell et d'autres chercheurs, avait recommandé l'entreprise privée comme solution pour une autonomie gouvernementale (Cornell et Kalt, 1992).

Il est cependant important de souligner que la réussite de la petite entreprise dépend principalement de l'expérience en gouvernance que détiennent les membres de la collectivité et des outils disponibles en son sein (Weir, 2007). Par ailleurs, on sait que, pour s'imposer, un entrepreneur doit disposer d'un certain nombre de ressources, dont des conseils (Albert, Fayolle et Marion, 1994). Dans ce même courant d'idées, selon une étude menée en Colombie-Britannique (Kafka, 1987) et citée par Weir (2007), les collectivités qui offrent des services de soutien à l'entrepreneuriat et les bandes qui favorisent l'accompagnement des entrepreneurs privés par des spécialistes parviennent à établir leur capacité en développement économique. D'ailleurs, dans la recherche en entrepreneuriat, le lien entre l'accompagnement de l'entrepreneur et sa réussite a été démontré à maintes reprises (Deakins et coll., 1998 ; Dokou, 2001). Pour toutes ces raisons, il est pertinent de se pencher particulièrement sur la petite entreprise, vu son importance dans le développement économique des communautés autochtones ; d'autant plus que les écrits à son sujet ne sont guère nombreux.

Dans la mesure où l'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone pourrait s'avérer crucial dans la réussite et la pérennité de nouvelles entreprises autochtones et, plus précisément, la petite entreprise, nous avons choisi d'explorer cette piste. En ce sens, nous pensons qu'il serait pertinent, d'abord, de comprendre ce qui caractérise l'entrepreneur autochtone individuel pour, ensuite, circonscrire ses besoins en matière d'accompagnement. Tandis que les écrits sur la petite entreprise autochtone (entrepreneur individuel autochtone) sont peu pertinents, nous avons jugé intéressant de voir d'autres typologies d'entrepreneurs déjà bien traitées dans la littérature. Le but, ici, est d'arriver à dégager des caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel en nous basant sur des points de similitudes ou, au contraire, sur des disparités avec les typologies que nous aurons exposés.

Dans la recherche en entrepreneuriat, deux approches fondamentales s'intéressent au comportement des entrepreneurs (Gartner, 1988) :

- L'approche par les traits, qui s'intéresse aux caractéristiques qui font de la personnalité de l'entrepreneur ce qu'elle est (Koubaa, 2016). L'entrepreneur a un besoin d'accomplissement et de prises de risque qui le distingue des non-entrepreneurs (Hernandez, 1999).
- L'approche comportementale par les faits, qui s'intéresse au comportement de l'entrepreneur tout au long de son expérience entrepreneuriale, laquelle s'inscrit dans un environnement spécifique. Il convient, alors, de prêter attention aux dimensions culturelle, sociale, économique et politique (Gartner, 1988).

Les deux approches tentent de comprendre : (qui) est l'entrepreneur, (comment) il agit et quelles sont les motivations derrière son projet (pourquoi) (Bayad et coll., 2016). En essayant de définir les intérêts soulevés par les deux approches, deux types d'entrepreneurs ont été largement explorés et documentés. Il s'agit des entrepreneurs dits d'opportunité, versus ceux de nécessité. Alors que plusieurs auteurs soulignent le caractère réductionniste et simpliste de cette dernière (Giacomin et coll., 2016 ; Block et coll., 2015 ; Eijdenberg et Masurel, 2013 ; Giacomin et coll., 2010 ; Kirkwood et Campbell-Hunt, 2007), il a été démontré qu'il existe bel et bien des sous-groupes d'entrepreneurs d'opportunité/nécessité (Giacomin et coll., 2016 ; Block et coll., 2015 ; Caliendo et Kritikos, 2010 ; Verheul et coll., 2010 ; Block et Koellinger, 2009 ; Kirkwood, 2009). Pour les besoins de notre recherche, nous aborderons donc les caractéristiques des deux grandes catégories opportunité/nécessité pour tenter, par une approche de type exploratoire, de comprendre les caractéristiques du profil de l'entrepreneur autochtone individuel. La littérature soutient que les entrepreneurs de nécessité et d'opportunité sont différents voir l'opposer l'un de l'autre (Giacomin et al., 2016). Ainsi, nous nous concentrons sur cette dichotomie parce qu'elle nous offre la possibilité de situer l'entrepreneur autochtone par rapport à deux catégories très différentes l'une de l'autre, notamment au niveau de la phase de création (Carter et al.,

1996), du secteur d'activité (Caliendo et Kritikos, 2009 ; Hughes, 2006) ou encore des objectifs (Giacomin, 2016).

La section qui suit s'attachera à dégager les différents concepts liés à la dichotomie occasion favorable/nécessité.

#### 1.4.3 La dichotomie : opportunité/nécessité

Norman Smith est l'un des pionniers de la dichotomie dont nous parlons. Selon lui deux grandes catégories d'entrepreneurs se dressent l'une face à l'autre : la première est celle des entrepreneurs d'opportunité, lequel est décrit comme « *opportunistic entrepreneurs exhibited breadth in education and training, high social awareness and involvement, confidence in their ability to deal with the social environment, and an awareness of, and orientation to, the future* » (Smith et Miner, 1983, p. 326).

La deuxième catégorie concerne ce qu'il a appelé, à l'époque, entrepreneur artisan : « *characterized by narrowness in education and training, low social awareness and involvement, a feeling of incompetence in dealing with the social environment, and a limited time orientation* » (Smith et Miner, 1983, p. 326).

Toujours dans la même optique de Smith, Boutillier et Uzunidis mettent en évidence l'opposition de deux archétypes, qu'ils nomment « routinier » et « révolutionnaire » (1999). Ainsi, le travail de Smith a été repris de nombreuses fois avec des prolongements de la dichotomie originale occasion favorable/nécessité (Lagarde, 2006).

Tableau 1.2 – Comparaison des entrepreneurs de nécessité et d'opportunité

Type d'entrepreneur	Caractéristiques	Motivations
Opportunité	Détient des moyens financiers	Faire un maximum de profit

	Une grande confiance en soi Intuitif Preneur de risques Reconnaissance d'opportunité Détient une certaine expertise en gestion Innovateur Toujours à la recherche d'un maximum de croissance	Être autonome Créer son propre emploi sans avoir de patron. Innover
Nécessité	Détient peu ou pas de moyens financiers Manque de confiance en soi Faible tolérance au risque Faibles connaissances en gestion	Sortir du chômage Être reconnu socialement Répondre aux attentes familiales Perpétuer la tradition familiale

Source : Tableau inspiré de Gicomin et coll. (2016) et complété par notre revue de la littérature.

Le tableau 1.4 présente les deux types d'entrepreneurs les plus controversés dans la littérature, à savoir l'entrepreneur d'opportunité et l'entrepreneur de nécessité. Comparer les deux éléments de cette façon nous permet de mieux distinguer les différences entre les deux catégories. En effet, les caractéristiques de l'entrepreneur d'opportunité font ressortir la figure d'un personnage confiant, détenant des compétences avantageuses ainsi que des motivations axées sur le profit, l'innovation et l'autonomie. Tandis que pour l'entrepreneur de nécessité, nous découvrons un entrepreneur sans moyens financiers, manquant de confiance en ses compétences et ayant une faible tolérance au risque. Les motivations de dernier sont de se trouver un moyen de subsistance ou encore de satisfaire les attentes sociales et familiales.

Nous allons maintenant approfondir chacune des deux notions pour mieux comprendre les différentes caractéristiques de chacune selon la littérature.

#### 1.4.3.1 L'opportunité

Selon Jean Baptise Say, cité dans Dana et Anderson (2007), l'entrepreneur est un individu qui investit de son temps et de son argent pour mobiliser des moyens de production en vue de faire du profit (1816). Plusieurs autres experts dans le domaine lient inéluctablement l'entrepreneur à la prise de risque (Mill, 1848 ; Fraser, 1937 ; Oxenfeldt, 1943 ; Cole, 1959). En ce sens, un individu ne peut gagner un profit entrepreneurial que s'il reconnaît que l'occasion favorable existe et a de la valeur (Venkataraman & Shane, 2000). Brenkert (2002) résume les différentes approches de l'entrepreneuriat :

*Among these are claims that entrepreneurship is an alertness to profit opportunities (Kirzner) ; the exploitation of a new technological possibility (Schumpeter) ; a bet, gamble, or chance on some new idea (Brenner) ; the exercise of control over means of production (McClelland) ; a management discipline (Drucker) ; the creation and ownership a small business or new business (Drucker ; Reynolds, Hay, & Camp) ; purposeful task or practice (Drucker) ; and the acceptance of risk and/or uncertainty in the pursuit of profit opportunities (Cantillon) (Brenkert, 2002, p. 9).*

Toutes ces définitions tendent à lier l'entrepreneur à la notion d'opportunité. D'ailleurs, la figure la plus couramment associée à l'entrepreneur est celle de l'individu astucieux, preneur de risque, qui dispose des moyens intellectuels et matériels nécessaires pour se lancer en entrepreneuriat. L'entrepreneur est majoritairement présenté dans la littérature comme un être doté de capacités innées extraordinaires qui lui permettraient non seulement de saisir les meilleures occasions d'affaires sur le marché, mais aussi d'accomplir des exploits en matière de développement entrepreneurial. Cela suppose que, sans cette aptitude intuitive innée, l'entrepreneur ressemblerait au commun des mortels (Cunningham et Lisher, 1991, p. 46).

Les travaux orientés dans cette optique montrent que les entrepreneurs d'opportunité sont davantage orientés vers des aspirations de croissance, d'innovation et de succès (pérennité de l'entreprise et profit) que d'autres catégories d'entrepreneurs (Verheul et

coll., 2010 ; Block et Sandner, 2009 ; Hechavarria et Reynolds, 2009 ; McMullen et coll., 2008 ; Hessels et coll., 2008 ; Morris et coll., 2006).

Cette image héroïque de l'entrepreneur se reflète de plus en plus à notre époque, grâce aux nouvelles technologies. Certains en ont même fait une source de profit, grâce à la commercialisation d'exemples de réussite qui relayent encore et toujours les parcours exceptionnels de certains individus. Ces individus semblent avoir bâti des empires grâce à leur instinct infailible, à leur capacité à prendre des risques et à innover. C'est forcément ce genre de postulat qui a poussé certains chercheurs à vouloir démontrer que des facteurs génétiques et héréditaires peuvent permettre de comprendre les comportements de l'entrepreneur et de le caractériser (Nicolaou et coll., 2008 a et b, 2009).

Les médias interactifs et sociaux favorisent eux aussi grandement la propagation de cette figure de l'entrepreneur, de sorte que l'image sociale de ce dernier est devenue la même, à travers toutes les générations : celle d'un individu parfait, disposant de ressources intellectuelles hors pair et accomplissant des actions exceptionnelles dans le monde de la création d'entreprise.

#### 1.4.3.2 La nécessité

En face de la catégorie définie ci-dessus, c'est-à-dire les entrepreneurs d'opportunité, se dresse une deuxième grande catégorie d'entrepreneurs, celle des entrepreneurs de nécessité. Cette typologie semble former la plus célèbre dichotomie ayant trait au profil d'entrepreneurs. Cette dichotomie est en effet couramment utilisée dans la littérature pour catégoriser les entrepreneurs.

L'entrepreneur de nécessité est défini comme un individu qui se lance dans une activité entrepreneuriale seulement parce que les options d'emplois qui s'offrent à lui sont soit absentes soit insatisfaisantes (Hechavarria et Reynolds, 2009, p. 418). Cette définition a inspiré un certain nombre d'auteurs qui considèrent que l'application du concept d'entrepreneur de nécessité est une variable dépendante des contraintes liées à l'emploi. Ils s'intéressent, alors, à mettre en lumière cette relation (Hechavarria et Reynolds, 2009 ; McMuller et coll., 2008 ; Giacomini et coll., 2010).

Par ailleurs, un autre groupe de chercheurs considère que l'entrepreneuriat de nécessité dépend irréfutablement d'un ensemble de facteurs externes qui pousseraient l'individu à se lancer en entrepreneuriat. Nous parlons, alors, de chômage, de licenciements ou d'autres événements déstabilisants (Couteret, 2010 ; Nakara et Fayolle, 2012a ; Bratu et coll., 2009 ; Ashta et Raimbault, 2009 ; Caliendo et Kritikos, 2009 ; 2010). Ce groupe de chercheurs s'intéresse d'abord et avant tout à comprendre quels sont ces facteurs et comment ils influencent le passage à l'acte entrepreneurial.

### 1.5 L'inadéquation des pratiques d'accompagnement avec certaines populations marginalisées

Nous avons vu qu'il existe différentes formes d'accompagnement avec des modalités contestées à maintes reprises (Chabaud et coll., 2010). Nous avons également vu qu'il existe différents types d'entrepreneurs avec des caractéristiques non similaires. En ce sens, il y a une zone grise quant à la forme d'accompagnement la mieux adaptée à chaque type d'entrepreneurs (Phillipart, 2017). Cette confusion a fait que plusieurs travaux se sont intéressés à l'inadéquation de l'accompagnement avec certaines catégories de porteurs de projet en contexte allochtone (Couteret, 2010 ; Chabaud et coll., 2010 ; Nakara et Fayolle, 2010 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Nakara et coll., 2016). Malgré l'abondance des structures et de formes d'accompagnement, certains suggèrent que ces dernières ne répondent pas bien aux besoins des projets (Cuzin et Fayolle,

2006). Un certain nombre d'études menées par Nakara et Fayolle (2010), Nakara et Fayolle (2012), Nakara et coll., (2016) s'intéressent à l'adéquation des services d'accompagnement aux besoins des entrepreneurs de nécessité. Nous pensons que cette catégorie d'entrepreneurs, évoquée auparavant, présente des caractéristiques de marginalité similaires à celle des entrepreneurs autochtones. En effet, ces catégories représentent toutes les deux des populations vulnérables, non seulement dans une perspective humaine et morale, mais aussi matérielle (Fayolle et Nakara, 2012). Selon ces chercheurs, les entrepreneurs de nécessité sont caractérisés par un manque de confiance en soi. Ce sont généralement des individus qui ont vécu des événements déstabilisants tout au long de leur parcours de vie et qui ont pu développer, à partir de ces aléas, une capacité de résilience et d'émancipation. C'est de là que provient le plus souvent la décision de se lancer en entrepreneuriat.

Dans ce même ordre d'idées, les entrepreneurs autochtones sont considérés comme des individus marginalisés et désavantagés, compte tenu des barrières auxquelles ils font face dans le domaine de l'entrepreneuriat (Frédéric, 2008). En 2003, un rapport de la Commission appuie ce postulat par la détection des désavantages que nous venons d'évoquer. En effet, il est entre autres question de désavantages sociaux et psychologiques provenant de la précarité et du manque d'éducation des entrepreneurs. Le désavantage géographique est mentionné lui aussi, compte tenu de l'éloignement et de l'enclavement des communautés autochtones. Il y a enfin les désavantages culturels, du fait de la différence de leur culture et parfois même de la langue.

Les similitudes entre les entrepreneurs dits de nécessité et les entrepreneurs autochtones, ainsi que le manque de littérature pertinente sur l'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone pourraient nous laisser supposer que nous pouvons nous baser sur les travaux traitant des entrepreneurs de nécessité. Cela nous permettrait de démontrer l'inadéquation des pratiques d'accompagnement avec le type des populations marginalisées.

## 1.6 Question soulevée par notre recherche

Au terme de notre problématisation, deux thèmes se dégagent. Il s'agit de l'accompagnement entrepreneurial et de la petite entreprise privée autochtone ou, autrement dit, l'entrepreneur individuel autochtone.

Nous avons vu que l'accompagnement entrepreneurial joue un rôle clé dans la survie de nouvelles entreprises, mais que cela reste une phase critique dans la mesure où il semble inadéquat avec certaines catégories d'entrepreneurs marginalisés. D'un autre côté, nous avons vu que le porteur de projet autochtone est un entrepreneur marginalisé. De plus, la littérature se concentre essentiellement sur les entreprises collectives et il y a vraisemblablement un manque à combler du côté de l'entrepreneur autochtone individuel.

En ce sens, c'est pour connaître le parcours d'entrepreneurs autochtones et les différents obstacles qu'ils ont rencontrés dans leur aventure entrepreneuriale que nous les avons interrogés. L'objectif premier de notre travail est de dégager les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel. Cela nous amène à notre deuxième objectif de recherche, qui est comprendre les besoins en termes d'accompagnement pour ce même entrepreneur. Ainsi, les deux questions de départ de notre recherche se déclinent comme suit :

- Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel ?
- Quelles sont les besoins de la petite entreprise autochtone en ce qui attrait à l'accompagnement ?

## 1.7 Synthèse

Dans cette section, nous présentons la synthèse de notre problématisation ainsi que les enjeux de notre recherche. Le tableaux ci-dessous représente une grille d'analyse qui reprend tous les éléments importants qui nous ont conduis à poser nos questions de recherche.

Tableau 1.3 – Grille d'Analyse théorique

	<b>Entrepreneuriat autochtone</b>	<b>Accompagnement</b>
Concepts clés	Le contexte (Dimension culturelle-Dimension collective) La marginalité La petite entreprise/l'entrepreneur individuel	Les formes d'accompagnement (mentorat-coaching-counseling) Les besoins et modalités Le doute et l'appui psychologique L'inadéquation avec des populations marginalisés
Acteurs influents	La loi sur les indiens La communauté	Les organismes d'accompagnement L'accompagnateur
Questionnements	Comment se caractérisent les deux dimensions culturelle et collective dans le parcours de l'entrepreneur autochtone ? Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone ? Quelles sont les difficultés récurrentes que rencontre la petite entreprise au cours de son lancement ?	Existe-il une forme qui soit mieux adaptée que les autres pour les populations marginalisées ? Comment se caractérise l'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone ? Quelles sont les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement ?
Questions de recherche	Quelles sont les caractéristiques propres à l'entrepreneur autochtone individuel ?	Comment l'accompagnement peut-il répondre aux besoins de l'entrepreneur autochtone ?

Tout au long de ce chapitre, nous avons vu émerger plusieurs concepts clés appartenant à chacun des deux grands thèmes, à savoir, l'entrepreneuriat autochtone et l'accompagnement. Nous avons vu l'importance du contexte dans le domaine de l'entrepreneuriat autochtone à travers la forte influence de la culture ainsi que la place et le rôle que joue la communauté dans les initiatives entrepreneuriales. Ensuite, nous avons mis l'emphase sur la marginalité que vivent ces communautés et comment cela

se transférer sur les différents actants entrepreneuriaux et pouvait laisser supposer que les entrepreneurs pourraient être considérés comme appartenant eux aussi à des populations marginalisées. Enfin, la littérature nous informe que la majorité des écrits dans le domaine de l'entrepreneuriat autochtone l'abordent à partir d'un angle social et collectif tandis que peu de recherches s'intéressent à la petite entreprise privé/l'entrepreneur individuelle. Ce manque de connaissance laisse donc place à des questionnement autour du profil de cet entrepreneur tant mystérieux. Et du coté de l'accompagnement, la littérature nous apprend qu'il existe plusieurs formes chacune avec des spécificités singulières à la pratique. Nous avons alors défini les plus importantes d'entre elles à savoir, le mentorat, le coaching et le counseling. Par la suite, nous avons vu qu'il existe des besoins relatifs à l'accompagnement qui se rapportent essentiellement au porteur de projet, à son projet et à l'adéquation entre les deux. Aussi, nous avons vu que les créateurs passent par des périodes de doute et de remise en question et l'importance d'un appui psychologique lors de ces passages. Enfin, certains auteurs soutiennent l'idée d'un accompagnement standardisé qui soit inadéquat avec certaines populations marginalisées. De ce fait, nous nous interrogeons sur le ou les formes d'accompagnement les mieux adaptées pour ces populations marginalisés ainsi que sur les caractéristiques de l'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone.

Au terme de ce cheminement, deux questions de recherche vont guider notre démarche méthodologique dans le prochain chapitre. Nous les réitérons avant de passer au prochain chapitre qui concernera la démarche méthodologique de notre travail :

- Quelles sont les caractéristiques propres à l'entrepreneur autochtone individuel ?
- Quelles sont les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement ?

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie de recherche suivie dans le cadre de ce travail. Cela nous permet de préciser notre position épistémologique, ainsi que l'approche choisie pour mener à bien notre recherche. Nous évoquons aussi les considérations éthiques qu'implique notre recherche en contexte autochtone. Nous présenterons également nos répondants, ainsi que la méthode d'échantillonnage utilisée pour leur sélection et, enfin, les modalités de la collecte des données et leur analyse.

#### 2.1 Le choix de la méthodologie de recherche

La recherche qualitative est utilisée lorsqu'il s'agit de comprendre des phénomènes à travers l'étude des comportements humains. Selon Strauss et Corbin (1998), la recherche qualitative permet au chercheur d'aborder des phénomènes complexes impliquant des individus dans un contexte social spécifique. Selon eux, contrairement à la recherche quantitative qui permet de tester des variables, la recherche qualitative permet d'en découvrir de nouvelle. Pour la collecte des données, elle nécessite des méthodes qui permettront de saisir l'expérience et la subjectivité des participants, par exemple l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe, les groupes de discussion ou encore l'observation.

En ce qui concerne notre recherche, nous avons préféré l'inscrire dans une optique qualitative. En réalité, nous ne pouvions pas opter pour la recherche quantitative, puisque notre recherche tourne principalement autour du vécu des entrepreneurs autochtones. L'objectif principal de notre travail est de comprendre comment développer des pratiques d'accompagnement adéquates à la petite entreprise autochtone. Dans ce sens, la recherche qualitative nous a permis de cerner les besoins de ces individus entrepreneurs en ce qui a trait à l'accompagnement et cela implique la subjectivité et l'expérience de chacun d'entre eux. Le fait que notre étude se base sur les perceptions des entrepreneurs autochtones la situe de facto dans un paradigme interprétatif (Denzin et Lincoln, 2005 ; Fortin, 2010). Bien que la littérature en entrepreneuriat s'intéresse beaucoup à l'accompagnement des entrepreneurs (Phillipart, 2017), à notre connaissance, aucune étude ne s'est encore intéressée à l'accompagnement des entrepreneurs autochtones. Cela s'ajoute au fait que l'entrepreneuriat autochtone, en tant que sujet de recherche, reste toujours sous-développé (Frédéric, 2008), ce qui justifie une démarche de type exploratoire. En effet, lorsqu'il y a un manque de connaissances dans un domaine où les études existantes peuvent difficilement orienter la recherche empirique de façon précise et transparente, les recherches exploratoires sont privilégiées (Sellitz, 1977).

### 2.1.1 Le choix de l'approche

Dans la recherche qualitative, il existe différents types d'approches. Les plus utilisées sont : la recherche phénoménologique, la recherche ethnographique, la recherche de la théorisation ancrée et l'étude de cas (Fortin, 2010). Toujours selon la même auteure, la recherche phénoménologique s'intéresse à la compréhension d'un phénomène tel qu'il est vécu par les personnes. Pour ce qui est de la recherche ethnographique, elle est étroitement rattachée à l'anthropologie. En effet, l'ethnographie consiste à étudier des populations au sein de leur milieu pour comprendre leurs modes de vie. Quant à la

théorisation ancrée, elle incarne nettement l'induction, puisqu'il s'agit ici de faire émerger des théories à travers l'étude de phénomènes sociaux complexes. Enfin, l'étude de cas permet d'examiner une entité dans son contexte pour comprendre un problème. Cette méthode est très pertinente lorsque l'on ne dispose pas d'assez d'informations sur le phénomène à l'étude (Yin, 2003). Cela donc rejoint le caractère exploratoire de notre recherche. Selon Creswell (2007), la recherche portera sur un ou plusieurs cas obtenus à la suite d'une vaste collecte de données. Nous avons longuement hésité entre l'approche de la théorisation ancrée et l'étude de cas, pour finalement choisir la deuxième. La section qui suit permettra de confirmer ce choix et définira plus en profondeur l'approche choisie.

#### 2.1.1.1 L'étude de cas

L'étude de cas permet la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de phénomènes complexes. Ces derniers peuvent être d'ordre individuel ou collectif (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003). Gagnon (2012) nous éclaire quant aux avantages d'utiliser cette méthode., elle permet d'analyser profondément les phénomènes au sein de leur contexte. Dans cette optique, le chercheur pourra développer des paramètres historiques qui garantissent une validité interne considérable.

Les retombées d'une étude de cas concordent parfaitement avec les objectifs de notre recherche, ainsi qu'avec la nature de celle-ci. En effet, le sujet de l'entrepreneuriat autochtone reste un sujet peu exploré. Nous voulons comprendre le parcours des entrepreneurs autochtones et dans quelle mesure les pratiques d'accompagnement peuvent concourir à la réussite de leurs projets. Par ailleurs, à notre connaissance, peu ou pas de recherches se sont centrées sur le sujet de l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone au Québec. Il convient donc de dire que notre recherche est de type exploratoire. En tenant compte du fait que l'étude de cas est souvent qualifiée

de méthode de recherche uniquement exploratoire (Hlady et Rispal, 2002), elle devient l'option la plus appropriée pour mener à bien notre recherche.

Pour établir la pertinence d'une étude de cas pour une recherche, Benbasat et coll. (1983) proposent de répondre à quatre questions fondamentales :

- (1) Le phénomène faisant l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris ?
- (2) Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique ?
- (3) La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause ?
- (4) La base théorique de la problématique étudiée comporte-t-elle des éléments non expliqués ?

Nous avons tenu à nous assurer que notre recherche réponde à ces critères. En ce qui concerne la première question, il est manifeste que notre recherche implique inévitablement la considération d'un contexte naturel qui n'est autre que le contexte autochtone. En effet, l'accompagnement ~~des~~ entrepreneurs est lié au contexte autochtone de par les particularités qu'il présente, comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature. Il n'est donc pas possible de comprendre le comportement des participants ni l'impact des différentes variables dans leur parcours si l'on ne tient pas compte du contexte autochtone.

En réponse à la deuxième question, l'examen à posteriori du parcours des entrepreneurs autochtones n'aurait eu aucune valeur ajoutée dans la mesure où il s'agit d'entrepreneurs qui ont déjà été accompagnés. En ce sens, nous avons mis l'accent sur le vécu et la situation actuelle de nos participants, en cours d'accompagnement.

Pour répondre à la troisième question, nous considérons que le contrôle ou la manipulation des sujets à l'étude et des événements n'est pas nécessaire et pourrait influencer, voire biaiser les résultats de l'étude.

Pour finir, en réponse à la dernière question, nous sommes convaincu qu'il existe, certes, une bonne et large base théorique en ce qui concerne l'accompagnement entrepreneurial, cependant, le sujet de l'entrepreneur autochtone reste peu alimenté en théorie. En plus, comme nous l'avons déjà souligné, ces deux appareils théoriques n'ont jamais fait l'objet d'une recherche commune.

#### 2.1.1.2 Différents types d'étude de cas

Il y a différents types d'étude de cas et le choix de l'un ou de l'autre détermine la structure de la recherche, la procédure de collecte et l'analyse des données (Hlady et Rispal, 2002).

En se basant sur les travaux de Stake (2005), Fortin (2010) reconnaît trois types d'étude de cas : instrumental, intrinsèque et multiple. Le premier se concentre sur une préoccupation ou une question centrale et choisit un cas unique pour l'illustrer (Fortin, 2010). Il s'agit d'approfondir la compréhension d'un phénomène déjà étudié ou d'une théorie existante (Hlady et Rispal, 2002). Dans ce type d'étude, le rôle du cas est de permettre de comprendre un autre phénomène préalablement défini, mais il ne constitue pas l'intérêt premier de la recherche (Hlady et Rispal, 2002). Pour notre part, nous n'avons pas de théorie préconçue que nous voulons approfondir ni de postulat que nous cherchons à vérifier. Nous cherchons plutôt à générer de la théorie à propos d'un phénomène peu exploré, et ce, à travers des données empiriques.

Le deuxième type est l'étude d'un cas intrinsèque. Celui-ci se concentre essentiellement sur l'étude de la singularité même du cas. En effet, le chercheur choisit le cas parce qu'il présente des caractéristiques particulières et rares (Hlady et Rispal, 2002). Tous les autres aspects de la recherche sont délaissés au profit du cas étudié (Fortin, 2010). Ce dernier est censé être porteur d'une théorie qui émergera de son caractère et de ses conditions uniques (David, 2005).

Le troisième et dernier type est l'étude de cas multiples. Tout comme le premier, ce type d'étude se concentre sur une question ou une préoccupation centrale, mais, cette fois, en faisant appel à une multitude de cas (Fortin, 2010). L'objectif, ici, est de générer de la théorie autour de ce phénomène en étudiant chaque cas seul, puis en comparant les résultats (Hlady et Rispal, 2002).

En référence à ce qui vient d'être expliqué, nous faisons observer que les deux premiers types d'études concernent des études de cas uniques. Pour notre part, nous comptons étudier plusieurs cas d'entrepreneurs autochtones. En effet, nous n'avons ni l'intention d'approfondir une théorie émergente (étude de cas uniques) ni de nous focaliser sur un cas singulier parce qu'il représenterait des caractéristiques rares (étude de cas instrumentale). Notre étude de cas est donc de type multiple. Cela va nous permettre de dégager des résultats d'un ensemble de cas dans un même contexte.

## 2.2 Dimensions éthiques de notre recherche

Fortin (2010) définit l'éthique comme étant un « Ensemble de principes qui guident et assistent le chercheur dans la conduite de la recherche ». Selon elle, toute recherche qui implique des êtres humains soulève des considérations éthiques. Étant donné que notre recherche porte principalement sur les entrepreneurs autochtones, nous avons dû tenir compte de plusieurs questions éthiques. Pour ce faire, nous nous sommes conformés à

l'énoncé de politique des trois conseils (EPTC). Cette politique se fonde sur des normes d'éthique reconnues à l'échelle internationale ; elle sert à guider le chercheur dans sa démarche de recherche avec des êtres humains. Nous avons d'ailleurs suivi le cours en ligne intitulé « Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : formation en éthique de la recherche » (EPTC2 : FER). Les questions éthiques discutées se rapportent toutes au contexte autochtone. Les individus autochtones font partie de populations marginalisées et, de ce fait, sont vulnérables. Il faudra donc veiller à respecter les normes culturelles et sociales de ces communautés pendant la collecte de données. Le respect des personnes et des codes déontologiques devra primer pendant toute la recherche et, pour nous le rappeler, nous nous référerons au guide de L'EPTC 2, particulièrement au chapitre 9 qui concerne la recherche visant les Premières Nations, les Inuits ou les Métis du Canada. Pour ce qui est de notre démarche de recherche, nous avons convenu de veiller particulièrement à ne pas divulguer les informations personnelles des participants. Pour être sûr que notre démarche de recherche répondait aux besoins des communautés concernées, nous l'avons exposée à la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador qui l'a validée et nous a fait part de la pertinence du sujet. Le cours de L'EPTC 2 a mis en lumière certaines considérations sur lesquelles nous nous sommes focalisé : le consentement des participants et le bien-être de ces derniers assuré par la confidentialité des données, mais aussi leur protection contre les risques que pourraient engendrer les retombées de notre recherche.

Pour ce qui est du consentement, nous avons, dès le moment de la sollicitation des répondants, divulgué tous les aspects de la recherche et de leur participation dans le projet. Les thèmes et les questions générales que nous allions aborder ont été exposés dès la phase de la sélection. Ensuite, au début de chaque entrevue, nous leur avons présenté un formulaire de consentement contenant toutes les modalités de leur participation : la nature du projet, les avantages et les risques liés à leur participation, leur droit d'abstention à l'égard des réponses au questionnaire ou de retrait, et ce, à

n'importe quel moment du processus. Nous avons, de ce fait, respecté les principes dictés par l'EPTC 2, ceux d'un consentement volontaire, éclairé et continu.

En ce qui concerne la confidentialité, nous nous sommes attaché à protéger les données collectées et les informations identificatoires des participants par des codes et des catégories. Les enregistrements et les transcriptions ont été conservés en lieu sûr et seront détruits après cinq ans. Les données n'ayant été manipulées que par les responsables de la recherche, il est impossible pour un lecteur d'identifier les répondants.

## 2.3 Notre échantillon

Nous allons maintenant présenter les différentes étapes liées à l'échantillonnage des participants qui feront l'objet de notre étude de cas multiples.

### 2.3.1 Échantillonnage et population

L'échantillonnage a pour but de sélectionner un groupe d'individus présentant des caractéristiques communes et représentant une certaine population cible (Fortin, 2010).

Dans la recherche qualitative, il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage. Cependant, elles se regroupent toutes sous le volet de l'échantillonnage non probabiliste (Fortin, 2010). Pour notre part, nous avons opté pour la méthode de l'échantillon intentionnel, c'est-à-dire que les individus recrutés répondent à des critères d'inclusion propres à la population à l'étude (Fortin, 2010). Ainsi, notre population est constituée d'entrepreneurs autochtones individuels ayant été accompagnés. Contrairement à la recherche quantitative, où le nombre de cas traités est considérable, la recherche qualitative n'implique qu'un petit nombre de cas nichés

dans leur contexte et faisant l'objet d'une étude en profondeur. (Miles et Huberman, 2003). Selon Strauss et Cobin (1998), la saturation des données n'est pratiquement jamais atteinte dans une recherche, cependant, quand le chercheur juge que ces catégories offre une profonde compréhension du phénomène à l'étude, il peut dire qu'il est arrivé au niveau de saturation.

Notre revue de la littérature nous a permis de définir l'entrepreneur autochtone individuel comme une personne bénéficiant du statut autochtone attribué par le gouvernement fédéral canadien, s'engageant seule, de son propre gré, dans un processus entrepreneurial. Le critère central pour notre échantillonnage est l'accompagnement. Les participants doivent avoir fait appel à un service d'accompagnement.

### 2.3.2 La sélection de nos participants

Nous avons finalement sélectionné trois entrepreneurs autochtones ayant bénéficié d'un accompagnement. Nous avons fait des recherches sur internet concernant l'entrepreneuriat autochtone et nous sommes tombé sur un répertoire des entreprises autochtones que tenait la Commission de développement économique du Québec et du Labrador. Nous avons utilisé les filtres disponibles dans l'annuaire pour avoir les entreprises constituées d'une seule personne (c'est-à-dire l'entrepreneur lui-même). Par la suite, nous les avons contactées aléatoirement, selon l'ordre qu'affichait le répertoire. Certaines de ces petites entreprises fournissaient leur numéro de téléphone, tandis que d'autres ne fournissaient que l'adresse de courrier électronique. En fonction de leur disponibilité, nous les avons contactés par téléphone et par courriel pour leur exposer notre projet de recherche. Nous avons aussi pu entrer en contact avec un entrepreneur recommandé par les membres de la CDEPNQL. Au total, nous avons eu des réponses positives de la part de six entrepreneurs, mais seulement trois d'entre eux ont pu participer à notre recherche pour des raisons techniques. En effet, les trois

entrepreneurs qui se sont désistés en raison d'empêchements de dernière minute n'ont pas répondu favorablement à notre deuxième sollicitation. Comme déjà précisé précédemment, nous optons pour une approche d'étude de cas multiple. Selon Yin (1994), il faut dans ce cas répliquer la même expérimentation sur tous les cas étudiés. Dans le cas où des similitudes entre les différents cas ressortent dans les résultats, on pourra dire que la logique de réplification confirme leur pertinence. Aussi, nous avons sollicité des accompagnateurs qui nous ont été référés par des experts dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les informations recueillies auprès de ceux-ci ont permis d'enrichir les données récoltées auprès des entrepreneurs. Enfin, nous avons décidé de faire une collecte de données secondaire couvrant les services d'accompagnement autochtones au Québec. Cela nous a permis de connaître plus en profondeur l'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone et ses particularités. Le tableau suivant résume les types de données collectées :

Tableau 2.1 – Les types de collecte de données

<b>Sources de données</b>	<b>Détails</b>	<b>Utilisation dans l'analyse de données</b>
Entrevues : Entrepreneurs	Total de 6 entrevues	Profil de la petite entreprise autochtone Compréhension du parcours de l'entrepreneur (difficultés, apprentissage, processus d'accompagnement)
Entrevues : Accompagnateurs	Total de 2 entrevues	Saisie du point de vue des accompagnateurs pour l'amélioration de l'accompagnement.
Archives	Les sites internet de toutes les communautés des Premières nations Sites internet de différentes organisations autochtone	Compréhension de l'écosystème entrepreneurial autochtone (identification des acteurs, des caractéristiques)

### 2.3.3 Description des participants

Les trois entrepreneurs autochtones participants vivent tous au Québec. L'un d'eux est basé au sein de sa communauté, tandis que les deux autres ont quitté leurs

communautés pour s'établir en territoire allochtone. Les entreprises sont toutes âgées de moins de cinq ans et appartiennent à des secteurs différents. Il n'y avait pas de distinction de genre, d'âge, de niveau d'étude ou encore de secteur d'activité.

Seulement un de les entrepreneurs rencontrés est de sexe masculin et les trois sont âgés entre vingt-cinq et trente-cinq-ans. L'un d'entre eux a déjà eu une expérience entrepreneuriale qui s'est soldée par un échec, tandis que les deux autres débutent en entrepreneuriat. En outre, chacun d'entre eux présente un niveau d'éducation différent et une expérience professionnelle plus ou moins longue. Il est aussi important de préciser que, en sus de diriger leur entreprise, ils exercent tous un autre métier.

Pour ce qui est des accompagnateurs, ils vivent tous les deux au Québec. La première, autochtone, exerce au sein d'une organisation non gouvernemental autochtone. Il est basé dans sa communauté et se déplacent fréquemment dans différentes communautés appartenant aux premières nations pour exercer sa profession. Le deuxième quant à lui est basé à Montréal et travail dans un organisme créer par la ville pour soutenir les entrepreneurs se développant en son sein.

Nos deux accompagnateurs ont un niveau d'éducation universitaire et ont acquis une expertise et un savoir faire en accompagnement au fil des années d'exercice.

Nous avons résumé les profils de nos cas dans le tableau que voici :

Tableau 2.2 – Description des cas étudiés

	<b>EA-1</b>	<b>EA-2</b>	<b>EA-3</b>
Domaine de l'entreprise	Hébergement et accompagnement	Artisanat et éducation	Audiovisuel
Activité professionnelle autre que l'entreprise	Employé dans le secteur de l'éducation	Employé dans le secteur du tourisme	Employé dans l'audiovisuel
Nombre d'employés	1	1	1

Tranche d'âge	25-35	25-35	25-35
Sexe	Féminin	Féminin	Masculin
Niveau d'éducation	Collégial	Collégial	Universitaire
Situation familiale	Marié	Conjoint de fait	Conjoint de fait
Âge de l'entreprise	3 ans	2 ans	2 ans

## 2.4 La collecte des données

Dans une recherche, la collecte de données constitue une étape cruciale. Lors de cette phase empirique, le chercheur devra faire interagir tous les concepts qui ont émergé dans les phases précédentes. Il est alors primordial de déterminer la meilleure méthode à utiliser pour cette collecte de données.

L'approche méthodologique que nous avons choisie, c'est-à-dire l'étude de cas, représente le facteur le plus influent dans notre choix de méthode de collecte. Selon Fortin (2010), les méthodes les plus couramment utilisées dans une étude de cas sont les documents écrits, l'observation et les entrevues. Pour les besoins de notre étude, nous avons opté pour la méthode de l'entrevue.

### 2.4.1 L'entrevue

L'entrevue correspond au recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes. La méthode de l'entrevue est considérée comme étant le meilleur moyen pour comprendre son interlocuteur (Fontana et Frey, 1994). Le but, ici, est de permettre à son utilisateur de comprendre un événement ou un phénomène vécu par le ou les participants (Fortin, 2010). Dans notre cas, nous avons aussi opté pour l'entrevue dite individuelle. Comme la population que nous étudions se trouve être sensible, nous préférons nous entretenir individuellement avec chaque entrepreneur autochtone. Par ailleurs, nous avons aussi le choix entre l'entrevue non dirigée et

l'entrevue semi-dirigée. La première, appelée parfois l'entrevue libre, consiste, comme son nom l'indique, en une expression libre de la part du répondant sur un ou plusieurs thèmes proposés (Fortin, 2010). Ce type d'entrevue permet de collecter des informations de bonne qualité, mais qui, souvent, ne sont pas très pertinentes. Pour ce qui est de l'entrevue semi-dirigée, il s'agit d'une interaction verbale dirigée par le chercheur à partir d'une liste de grands thèmes que ce dernier souhaite aborder (Fortin, 2010). Notre choix s'est porté sur ce deuxième type d'entrevue, puisque, non seulement elle va nous permettre de collecter des informations de bonne qualité, mais, surtout, qui seront orientées principalement vers notre objectif de recherche. Cette méthode exige essentiellement la préparation d'un guide d'entrevue qui nous permettra de déterminer à l'avance nos thèmes centraux.

#### *Notre guide d'entrevue*

Le guide d'entrevue est un instrument qui permet d'aiguiller le chercheur pendant son entretien. Hlady Rispal (2002) le définit comme étant un document qui contient un résumé des axes principaux de l'entrevue.

Pour répondre aux besoins de notre recherche, nous avons eu à élaborer trois guides d'entrevues. Le premier, destiné aux accompagnateurs, et les deux derniers, destinés aux entrepreneurs autochtones.

#### *(a) Guide d'entrevue des accompagnateurs*

Pour ce qui est du premier guide, nous avons déterminé trois thèmes centraux. Nous nous sommes basé essentiellement sur notre revue de littérature pour faire émerger ces thèmes et pour la formulation de nos questions.

Le premier thème concerne la présentation de la structure d'accompagnement à l'aide de questions directes. Ce thème correspond à ce que Hlady Rispal (2002) définit comme phase d'introduction. Cette étape amène le répondant à parler d'un domaine qui le passionne et dont il a une maîtrise totale. Cela permet aussi de mettre le participant en confiance pour la suite de l'entrevue.

Le deuxième thème incarne le cœur de notre entrevue ; nous l'avons appelé *entrepreneur autochtone*. Il commence par une phase de centrage qui invite le répondant à nous parler des pratiques d'accompagnement au sein de sa structure. Le but de cette étape de courte durée est de diriger le participant progressivement vers le point central de notre recherche, c'est-à-dire l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone. Suit une phase d'approfondissement où l'accompagnateur nous livre ses perceptions sur l'accompagnement fourni au sein de sa structure et son point de vue quant aux entrepreneurs autochtones qu'il accompagne. Cette étape s'étale plus dans la durée, compte tenu de l'importance des questions abordées. La réduction des mécanismes d'autocensure chez le participant, grâce aux étapes précédentes, garantit une meilleure richesse des propos, ainsi qu'une immersion totale dans l'entrevue de la part du répondant (Hlady Rispal, 2002).

Pour finir, un troisième et dernier thème nous permet de conclure notre entrevue. Nous l'avons appelé *Contexte* ; il vise à clore l'entretien avec quelques questions d'importance secondaire. Ces dernières se sont clarifiées au cours de l'entrevue et abordent des interrogations liées au contexte autochtone.

*(b) Guide d'entrevue des entrepreneurs*

Le deuxième guide comprend lui aussi trois thèmes centraux. Ces derniers proviennent de notre recension des écrits, ainsi que des analyses préliminaires des entrevues menées

avec les accompagnateurs. La même méthodologie de phase utilisée pour le premier guide est appliquée pour les deux derniers.

Le premier thème appelé *Entreprise*, introduit l'entrepreneur avec des questions directes. Ces questions se concentrent, par exemple, sur l'âge du répondant, l'âge de son entreprise, sa taille, le secteur d'activités desservi, etc.

Le deuxième thème intitulé *Parcours* représentait le cœur de notre sujet. Cela consiste à amener l'entrepreneur à partager avec nous son parcours en tant qu'entrepreneur autochtone individuel, ainsi que sa perception de l'accompagnement dont il a bénéficié. Les questions, presque toutes ouvertes et projectives, ont pour but de déceler toutes les tensions ou les bonnes occasions qui s'offriraient à nous.

Pour finir, un dernier thème de conclusion synthétise l'ensemble des sujets abordés selon l'ordre de pertinence. Il évoque, notamment, le contexte dans lequel évolue l'entrepreneur et son entreprise, les difficultés du répondant en tant qu'entrepreneur individuel, ainsi que la perception des différentes parties prenantes.

À la lumière d'une phase d'analyse primaire qui a suivi nos premières entrevues, nous avons trouvé pertinent de procéder à une deuxième vague d'entrevues pour creuser plus en profondeur certaines pistes intéressantes. Par exemple, nous avons mis l'accent sur la question de la légitimité autochtone dans la raison d'être du projet. Nous voulions aussi faire un suivi par rapport à certains qui étaient lors de nos premières entrevues toujours en cours. Enfin, certaines questions soumises à nos répondants lors d'une première entrevue ont été reprises d'une manière identique afin de vérifier si les réponses demeuraient inchangées. Cela nous a permis de supprimer le risque du biais relatif à certaines réponses que nous avons reçues où les expressions non verbales introduisaient un doute dans notre esprit.

#### 2.4.2 Déroulement des entrevues

Tout au long de notre recherche, nous avons effectué au total trois séries d'entrevues. La première série concernait celles menées avec les accompagnateurs et s'est déroulée entre le 3 et le 12 août. La seconde série concernait les entrevues faites avec les entrepreneurs autochtones et s'est déroulée entre le 27 août et le 15 septembre. Enfin, la troisième et dernière série concernait encore les entrepreneurs rencontrés et s'est déroulée entre le 12 et le 30 novembre.

Chacun des répondants a été sollicité au minimum une semaine à l'avance par téléphone ou bien par courriel. En tout, nous avons mené huit entrevues ; trois d'entre elles ont été des entrevues téléphoniques, et les cinq autres des entrevues, en face à face. En moyenne, chaque entrevue a eu une durée de 60 minutes.

Le tableau suivant décrit le déroulement des entrevues :

Tableau 2.3 – Déroulement des entrevues

Répondants	Dates		Lieux		Durée	
	Première entrevue	Deuxième entrevue	Première entrevue	Deuxième entrevue	Première entrevue	Deuxième entrevue
AC1	3 août 2018		Montréal, au bureau du répondant		36 minutes	
AC2	6 août 2018		Montréal, dans une salle de l'UQAM		60 minutes	
AC3	13 août 2018		Téléphonique		56 minutes	
E1	27 août 2018		Trois-Rivières, dans un café		58 minutes	
E2	28 août 2018	12 novembre 2018	Wendake, dans un restaurant	Téléphonique	52 minutes	35 minutes
E3	15 septembre 2018	30 novembre 2018	Montréal, dans une salle de l'UQAM	Téléphonique	72 minutes	59 minutes

## 2.5 Analyse des données

L'analyse des données est un processus (Miles et Huberman, 1994) qui consiste à analyser et mesurer le contenu de certaines expressions, de phrases ou de mots (Fortin, 2010). Au cours de notre collecte de données, la transcription des propos des répondants s'est faite au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche. Nous avons commencé par codifier les données en découpant le matériau en unités de sens et en leur attribuant des étiquettes, selon des systèmes de ressemblances distincts (Dumez, 2013). Par la suite, nous avons entrepris une démarche d'analyse thématique qualitative à l'aide du logiciel NVivo (Paillé et Mucchielli, 2003). L'analyse des thèmes s'est faite suivant chacun de nos deux objectifs de recherche. Compte tenu du fait que l'analyse thématique peut se faire inductivement et déductivement (Paillé et Mucchielli, 2003), certains thèmes ont été déterminés au préalable, tandis que d'autres ont émergé de notre matériau.

### *Objectif de recherche 1 – Dégager des caractéristiques propres à l'entrepreneur autochtone individuel*

Tableau 2.4 – Objectif de recherche 1

<b>Question soulevée par notre recherche : Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel ?</b>				
Thèmes	Caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel	Marginalité	Dimension autochtone du projet	Légitimité
Étiquettes associées	Connaissances en entrepreneuriat. Confiance en soi. Entourage. Solitude.	Intégration hors communauté. Similitudes avec d'autres populations marginales. Identité autochtone.	Dimension collective/retour à la communauté. L'entrepreneur est l'entreprise. Soutien de la communauté. Identité autochtone du projet.	Devant la communauté. Devant la famille. Légitimité de l'accompagnement.

*Objectif de recherche 2 – Déterminer les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel en ce qui a trait à l'accompagnement*

Tableau 2.5 – Objectif de recherche 2

<b>Question soulevée par notre recherche : Quelles sont les besoins de l'entrepreneur autochtone en ce qui attrait à l'accompagnement ?</b>			
Thèmes	Processus d'accompagnement	Difficultés dans le parcours	Les acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone
Étiquettes associées	Étapes. Compétences manquantes (perceptions des entrepreneurs). Compétences manquantes (perceptions des accompagnateurs). Manque de structuration. Accompagnement idéal (perceptions des entrepreneurs). Accompagnement idéal (perceptions des accompagnateurs).	Accès au financement. Doute. Difficultés liées au processus d'accompagnement. Statut autochtone. Solitude. Éloignement.	Visibilité des structures d'accompagnement. Accessibilité Types de services. Communautés desservies. Condition d'admissibilité

Les deux tableaux récapitulatifs précédents rassemblent les différentes thématiques, ainsi que leurs étiquettes dégagées de nos données selon l'objectif de recherche auquel elles permettent de répondre. Nous avons aussi intégré les résultats d'une collecte de données secondaires faisant le bilan des acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone.

Notre présentation des résultats se fera par thème et non par cas d'entrepreneur afin de mettre en lumière certaines similitudes dans les parcours ou dans les caractéristiques des entrepreneurs.

## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre recherche. Nous tenons à rappeler que notre recherche est de type exploratoire et qu'elle ne vise pas à générer des résultats généralisables. Dans notre étude, nous confrontons deux grandes thématiques. La première, l'entrepreneuriat autochtone individuel, reste un sujet peu exploré dans la littérature sur l'entrepreneuriat. La deuxième, l'accompagnement entrepreneurial, a fait l'objet d'un nombre incontesté de recherches, mais jamais dans le contexte où nous la situons.

Notre premier objectif s'attache à comprendre, voire à définir l'entrepreneur autochtone individuel évoluant dans le cadre de la province québécoise. Par la suite, notre deuxième objectif de recherche est de dégager une forme, voire un parcours idéal d'accompagnement pour ce même entrepreneur. L'atteinte de notre premier objectif, c'est-à-dire la compréhension de notre entrepreneur autochtone individuel, est primordiale pour satisfaire à notre deuxième objectif, celui de l'accompagnement adéquat et idéal. Dans le même ordre d'idées, ce chapitre se décline en deux parties s'intéressant chacune à l'un des objectifs cités précédemment. Nous nous basons principalement sur notre matériau empirique, duquel plusieurs thèmes émergent au cours de son analyse. Notre revue de littérature nous offre l'occasion de dégager certains présupposés théoriques qui nous permettent d'avoir une analyse complète et variée. Nous donnons à lire le mot à mot d'extraits de transcriptions au fur et à mesure de notre présentation, sous forme de paragraphes ou de tableaux. Cela nous permet de faire des comparaisons

entre les propos de les entrepreneurs rencontrés et de dégager des résultats propres à notre recherche, non généralisables.

La première partie s'attachant à comprendre l'entrepreneur autochtone et son parcours comporte, dans un premier temps, la présentation de les entrepreneurs rencontrés. Cela permet d'avoir une vision globale de nos participants. Ensuite, nous passons au thème de l'entreprise pour tenter de cerner les spécificités d'une petite entreprise autochtone. Au cours de notre revue de littérature, et ce, à maintes reprises, nous avons observé un intérêt pour ces spécificités, et c'est maintenant pour nous l'occasion d'en parler. Rappelons que l'un de nos objectifs de recherche est de comprendre qui est l'entrepreneur autochtone individuel. Enfin, nous aborderons le parcours des entrepreneurs rencontrés. Nous exposons les difficultés rencontrées par ceux-ci, mais aussi leurs apprentissages. Nous verrons quelles sont les obstacles récurrents que l'entrepreneur autochtone rencontre et la façon dont il réagit pour les contrer.

La seconde partie s'intéresse à l'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone. Elle consiste en un bilan des organismes d'appui à la création d'entreprises autochtones et de leurs services. Pour établir ce bilan, nous nous basons sur notre collecte de données secondaires, mais aussi sur les propos de nos répondants à ce sujet. Il est important pour nous d'inclure une autre source de données que celle de nos participants afin de compléter notre analyse de l'écosystème. Cette dernière nous permet d'apporter des éléments essentiels à la réalisation de notre second objectif de recherche, celui-ci étant la détermination des besoins en ce qui a trait à l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone individuel.

La troisième et dernière partie présente nos résultats sur l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone. Nous abordons plusieurs thèmes qui ont émergé de notre terrain et qui permettent de retracer le parcours d'accompagnement de les entrepreneurs rencontrés. Plusieurs aspects de l'accompagnement seront couverts au cours de cette

partie dans le but d'arriver à illustrer le schéma d'accompagnement par lequel passe cet entrepreneur autochtone. Nous tenons aussi compte de la vision des différentes parties participantes dans notre recherche (entrepreneurs/accompagnateurs) aux fins d'amélioration de l'accompagnement.

### 3.1 Présentation des entrepreneurs

La première entrepreneure que nous présentons, que nous appellerons E1 tout au long de notre analyse, est issue d'une communauté autochtone que nous qualifierons d'enclavée, vu son emplacement géographique loin des milieux urbains. Jusqu'à la fin de son secondaire, son éducation a été reçue dans sa langue maternelle au sein de sa communauté. Ayant l'ambition de poursuivre des études collégiales, elle a été obligée de quitter sa communauté pour s'installer en milieu urbain, dans une grande ville. Selon elle, l'intégration au mode de vie urbain a été très difficile :

Moi, quand j'ai quitté ma communauté, j'ai trouvé ça très dur de m'adapter au milieu de vie urbain, c'était vraiment très difficile pour moi parce que c'était complètement différent de la réalité dans nos communautés comparativement à la ville (E2).

Malgré la difficulté et la différence du contexte, elle a pu obtenir son diplôme collégial et travaille actuellement dans le domaine de l'éducation. En parallèle, elle a créé son entreprise qui offre un service d'hébergement destiné aux étudiants autochtones. Elle combine à ces services des ateliers qu'elle anime elle-même, dans le but d'accompagner ces étudiants dans leur processus d'intégration. Pour elle, l'essence même de son projet provient de son parcours personnel :

Fait que, moi, je me suis vraiment basée sur mon expérience personnelle. Tu sais quand j'ai quitté ma communauté pour venir étudier, c'est de là que je me suis basée pour pouvoir créer (le nom de l'entreprise)... Tu sais, moi, j'ai commencé à rédiger mon plan d'affaires parce que je trouvais que les jeunes de ma communauté qui finissaient leur

secondaire 5 et qui viennent s'installer ici à Trois-Rivières, c'est important qu'ils aient un service d'encadrement... de soutien, pour la réussite, pour les aider... (E2).

E1 a eu droit à un service d'accompagnement dans les premières heures de son projet qui lui ont valu d'acquérir les bases de l'entrepreneuriat. En effet, elle nous a expliqué qu'elle n'avait auparavant aucune notion ni connaissance dans le domaine. E2, la deuxième entrepreneure de notre échantillonnage, est basée dans une communauté proche des milieux urbains et où elle est née. Elle aussi a reçu une formation collégiale en éducation. L'entreprise de E2 se spécialise dans la création de produits artisanaux éducatifs. L'idée de son entreprise provient de sa passion pour l'artisanat, combinée à son expérience en éducation. La mission de l'entreprise s'inscrit intrinsèquement dans une perspective identitaire :

Ma mission, c'est le transfert de la culture autochtone. Je priorise la culture wendate parce que c'est de là que je viens. Ce que je veux, c'est que, pas nécessairement les enfants, mais que tous ceux qui n'ont pas eu la chance de vivre ma culture, ben, qu'ils apprennent par des petits projets (E2).

En parallèle avec l'administration de son entreprise, elle travaille dans une boutique artisanale pour pouvoir joindre les deux bouts, puisque, nous dit-elle, l'activité de son entreprise à elle seule ne pourrait pas la faire vivre. Elle espère pouvoir se consacrer entièrement à son projet dans un avenir proche et, actuellement, elle est toujours en processus d'accompagnement. Ce qui l'a poussée à avoir recours à de l'accompagnement, c'est son désir d'apprendre des techniques de vente et de promotion de ses produits, mais, surtout, la recherche de financement. Nous en parlerons un peu plus dans ce qui va suivre.

Quant à E3, notre dernier entrepreneur, il a vécu toute sa vie en milieu urbain, hors de sa communauté autochtone. Il travaille depuis environ dix ans dans le monde de la télévision et du cinéma et se spécialise dans le domaine du son. Toujours bénéficiant du statut de travailleur autonome, il exerce comme pigiste, preneur de son, monteur,

mixeur. L'idée de son projet lui vient à l'esprit quand Radio-Canada lance un programme consacré la formation de journalistes autochtones et qu'il constate qu'il y a aussi une place pour les techniciens autochtones dans la création de contenu. Il décide alors de lancer son entreprise qui se spécialise dans la création de contenu audiovisuel purement autochtone. Il travaille avec des entrepreneurs et des organisations autochtones, mais aussi avec des organisations non autochtones qui veulent, selon ses dires, « *parler aux communautés* ». Il accorde une attention particulière à l'apport social que doit générer son activité pour les communautés autochtones. Il a eu recours au même service d'accompagnement que nos deux autres participantes et il est actuellement à la recherche d'un autre service d'accompagnement, dont nous parlerons un peu plus en détail dans les parties qui suivent. Soulignons qu'après avoir lancé son entreprise, E3 s'est inscrit dans un programme en administration des affaires aux HEC. En effet, il a constaté qu'il avait besoin d'une certaine assise théorique pour pouvoir mener à bien son projet, chose qu'il n'a pas trouvée dans l'accompagnement. Récemment, E3 nous a annoncé qu'à partir de 2019, il va se consacrer entièrement à son entreprise qui, aux dernières nouvelles, évolue très bien.

Les trois entrepreneurs qui ont accepté de partager avec nous leur vécu, ainsi que leur expérience en entrepreneuriat présentent beaucoup de points de similitude, mais chacun de leur parcours reste singulier. En ce qui touche les similitudes, nous pouvons d'ores et déjà constater qu'ils sont tous restés dans leurs domaines respectifs en créant leurs entreprises. Ce qui ressort, aussi, au premier abord, c'est que tous accordent une valeur très importante à l'aspect social de leurs projets envers leurs communautés. Tout au long des sections qui suivent, nous allons dévoiler ce qui est ressorti de notre analyse des données.

### 3.2 La petite entreprise autochtone : portrait

Dans la section qui suit, nous allons aborder un thème très discuté dans la littérature sur l'entrepreneuriat autochtone, celui de sa valeur sociale et de sa dimension collective. Notre analyse fait ressortir l'importance de la dimension collective dans les projets que nous avons examinés. En effet, à l'unanimité, les entrepreneurs rencontrés estiment qu'il faut nécessairement qu'une partie importante de la valeur ajoutée de leurs projets bénéficie à leur communauté. Quand nous avons interrogé EA1 sur les motivations derrière le lancement de son projet, elle a d'emblée fait référence au retour à sa communauté :

J'ai commencé à rédiger mon plan d'affaires parce que je trouvais que les jeunes de ma communauté qui finissaient leur secondaire 5 et qui viennent s'installer ici à Trois-Rivières, c'est important qu'ils aient un service d'encadrement, de soutien, pour la réussite, pour les aider (EA1).

Il est important pour nous de souligner les motivations sous-tendant le lancement du projet. Cela nous permettra de comparer avec les autres typologies que nous avons présentées dans notre revue de la littérature. Lorsque nous avons évoqué le fait qu'une entreprise à but lucratif est une organisation dont l'objectif principal est la réalisation de bénéfices, les réactions ont été unanimes : la légitimité du projet dépend essentiellement du retour à la communauté, de l'intégration des membres à cette dernière et à sa culture (création d'emplois, collaboration, promotion).

Mmm, j'aime pas beaucoup l'expression opportunité parce que je trouve que ça fait très pécunier. Moi, je pense qu'en fait, moi, je le vois d'une façon opportuniste où y a une fenêtre, puis y a de la place pour des joueurs en production audiovisuelle autochtone, qui veulent créer un contenu différent et montrer des idées positives des Premières Nations pour briser les préjugés... (EA3).

Les entrepreneurs estiment tous que, malgré la nature lucrative des projets, ils ont chacun une forte valeur sociale pour les communautés autochtones.

Ben, pour moi, ça part d'abord de la mission elle-même de l'entreprise qui est d'employer des techniciens autochtones sur des projets audiovisuels, mais l'idée, là-dedans, c'est surtout d'offrir de meilleurs outils de communication aux entrepreneurs qui sont en communauté... (EA3).

Force est de constater que l'intégration de la culture autochtone dans les activités de l'entreprise est important pour l'entrepreneur. Encore une fois, c'est la légitimité envers la communauté qui joue. Par exemple, ES2 en fait le cœur même de son entreprise par le biais de la production et de la vente de produits purement représentatifs de la culture de sa communauté (des poupées de maïs, des bracelets wampum, des bracelets en os...).

[nom de l'entreprise ]... [nom de l'entreprise ] ! ça veut dire en wendat rassemblement de maisons longues... J'ai cherché assez longtemps un nom et puis c'est celui-là qui m'est venu à l'esprit et, en fait, l'idée du groupe. Du rassemblement est au cœur du projet... (EA3).

Le nom d'une entreprise est très important dans la définition de la vision de l'entreprise. La langue utilisée est également porteuse de sens, puisque cela reste un marqueur d'identité sociale. Soulignons que tous nos projets sans exception portent des noms autochtones. Cela nous amène à aborder la question de l'identité. Cette dernière semble étroitement liée avec l'entrepreneuriat et incarne même l'une des caractéristiques de celui-ci. E1 et E2 pensent toutes les deux qu'en contexte allochtone une dimension individualiste règne dans tous les domaines, dont celui de l'entrepreneuriat. Elles trouvent, alors, que cela va à l'encontre des valeurs autochtones qui sont davantage basées sur le partage et le bien collectif. Par exemple, alors qu'elle cherchait du financement, E1 a eu des suggestions de la part de certains organismes pour ajouter des offres de services dans son projet dans le but de rentabiliser un peu plus son activité (intégrer une cafétéria dans son centre pour vendre des produits aux étudiants). Or, pour elle, ça ne correspondait pas à sa vision des choses.

Puis... ensuite.... ils m'ont suggéré de refaire mon plan d'affaires et d'essayer de rajouter, exemple, de vendre des produits là-dedans..., faire un salon café et puis vendre du café dans mon....Non ! ça ne rentrait plus dans ma mission et puis ma vision... Fait que je me suis dit : bon, ok, c'est correct, moi, je ne m'acharnerai pas sur eux ... Moi, je vais me ramasser des sous, je vais faire mon projet toute seule... (EA1).

Notons que EA1 a un réel besoin financier et que, pourtant, elle choisit de délaissier cette question en faveur de la préservation de la mission initiale de son projet, celle d'aider les jeunes de sa communauté. La dernière caractéristique que nous voulons évoquer dans le but de dresser le portrait de la petite entreprise autochtone est la collaboration. Bien que tous les entrepreneurs rencontrés n'aient manifesté aucun refus catégorique quant à une éventuelle collaboration avec des allochtones, ils préfèrent tous que cela se fasse avec des individus ou organismes autochtones.

### 3.3 Parcours vécu : difficultés, apprentissages et résilience

Dans cette section, nous exposons les résultats concernant le parcours de les entrepreneurs rencontrés. Il s'agit d'une partie essentielle dans notre objectif de recherche, vu que le vécu de l'entrepreneur autochtone individuel est peu traité dans la littérature. Nous parlerons de questions relatives aux difficultés et aux obstacles récurrents, des apprentissages effectués au fil de l'expérience entrepreneuriale et, enfin, d'un volet qui, à nos yeux, doit être pris en compte.

#### 3.3.1 Difficultés

Dans la partie suivante, nous allons exposer les propos des répondants quant aux difficultés rencontrées au cours du parcours.

Tableau 3.1 – Difficultés rencontrées au cours du parcours

	<b>Personnelles</b>	<b>Économiques</b>	<b>Identitaires</b>
EA1	On doit s'organiser toute seule, se débrouiller toute seule, c'est pour ça que ce n'est pas toujours évident... Moi je ne savais pas du tout comment faire, je n'avais aucune... j'avais aucun... Voilà, je n'avais jamais entendu parler d'entrepreneuriat, c'était un nouveau concept pour moi...	On a déposé, par exemple, dans la Socca, le SAA, la CNDC pour avoir du financement, mais ça été toutes des réponses négatives... Parce que je ne cadre dans aucun programme... Moi, j'ai trouvé ça très dur, j'étais comme frustrée, aussi, en même temps parce qu'ils nous encouragent, ils disent ah... vous devriez partir en affaires, y a du financement, y annoncent de l'argent pour pouvoir démarrer en affaires, ils disent tout le temps promouvoir l'entrepreneuriat des femmes autochtones... Moi, je suis autochtone, je cadre toute là-dedans et je me suis faite fermer les portes partout là !	Oui, vu que j'étais autochtone, je me sentais différente des autres, je ne me sentais pas... je n'étais pas habituée à le faire dans ma communauté. Puis, j'étais, je me suis ramassée ici, en ville, puis j'étais toute seule et j'ai comme eu de la difficulté à m'intégrer, tu sais, j'ai eu de la misère à trouver ma place ici à Trois-Rivières...
EA2	J'ai un site Etsy, mais ça ne fonctionne pas très bien. Les petits kits dont je vous ai parlé là, il n'y a personne qui les a achetés... On dirait qu'ils ne comprennent pas à quoi ça peut servir ou je ne sais pas... Je n'avais pas vraiment de notion de marketing... de rencontrer les gens... En tout cas... Bâtir mon entreprise... J'ai dit ce dont j'avais besoin... j'avais pas de plan d'affaires ni rien... et j'avais laissé mon emploi tout ça... fait que c'était vraiment sérieux...	J'ai écrit, je pense, à toutes les écoles de la ville de Québec, y a juste une seule personne qui m'avait dit qu'elle en voulait, mais elle n'en a jamais acheté... Ben, là, je voulais faire mon plan d'affaires pour avoir un soutien économique que je n'ai pas encore eu, parce qu'il fallait absolument que je le termine... Ça a été par mes économies personnelles au début. J'ai dû aller travailler parce que j'ai épuisé toutes mes économies, c'est pour ça que, maintenant, je travaille ici au musée...	
EA3	Actuellement, c'est pas mal moi qui fais tout.. Oui, je suis seul, oui, je fais à peu près tout, je fais les pitch, le développement des affaires... Tu sais gérer des réseaux sociaux, gérer le site web, les pitches, etc. (rire)... C'est beaucoup de travail pour de vrai et puis j'aimerais bien ça avoir plus d'aide, du moins dans les prochaines années-là.. Puis c'est dur là.. l'assise théorique de ce projet, ça m'a pris à faire un an. C'était quand même assez long... trouver les bonnes ressources, c'est complexe... puis y a pas de... c'est très peu visible ou c'est très peu diffusé, du fait qu'il y a des organismes qui aident spécifiquement les entrepreneurs	Et ben, le financement, je suis en plein dedans...euh... je suis en train de réfléchir actuellement et puis de trouver les bonnes portes à aller cogner. Y a certains endroits où j'ai cogné... et, ah, tu n'es pas OBNL, on ne peut pas t'aider. Y a comme un modèle dur pour ce qui est des sociétés par actions, c'est plutôt fondé sur l'OBNL, le social...	C'est sûr que, moi, un des obstacles personnels, c'était d'aller dans des événements, des réunions que les gens te regardent et disent : attends une minute, t'es autochtone ? !

	autochtones, ou des Premières Nations.		
--	--	--	--

Le tableau ci-dessus retrace une partie du parcours entrepreneurial des entrepreneurs rencontrés en regroupant les obstacles rencontrés par ces derniers. Comme la plupart des entrepreneurs qui se lancent en affaires, nos participants ont dû faire face à l'adversité, et nous distinguons trois types de difficultés : personnelles, économiques et identitaires.

Sur le plan personnel, EA1 a eu du mal à s'adapter à un contexte différent de celui où elle a vécu. Pendant une longue période, la solitude a pesé lourd sur son moral, et le fait de se lancer en entrepreneuriat sans aucune notion de base n'a pas été chose facile. EA2 n'avait pas non plus de notions de base en lancement d'entreprise, mais elle a quand même quitté son emploi pour se consacrer pleinement à son projet. Elle ne regrette pas ce qu'elle a fait, mais elle nous a confié qu'à ce moment-là, elle vit un stress constant. Quant à EA3, le fait d'être seul dans le projet et de devoir gérer tous les volets par lui-même a été éprouvant pour lui aussi. Il se trouve que son projet comporte un volet technique important demandant un engagement constant et de longues heures de travail. En combinant cela aux procédures de lancement d'entreprise, ainsi qu'aux sollicitations et aux présentations pour le développement des affaires, EA3 se sentait submergé par les tâches et ne savait plus où se concentrer. Il faut aussi souligner qu'en parallèle, ce dernier est aux études à temps partiel et qu'il subit une pression supplémentaire sur le plan personnel.

Sur le plan économique, c'est la recherche de financement qui semble épuiser les entrepreneurs. Pour EA1, c'est sans doute la partie qui fut la plus difficile dans son processus de lancement, vu l'investissement important que nécessitait son projet. Après plusieurs tentatives s'étant soldées par des échecs, EA1 percevait cela comme une in-

justice et ne comprenait pas comment on pouvait refuser de l'aider, alors qu'elle présentait toutes les caractéristiques la rendant admissible à une aide financière. Du côté de EA2, c'est la rédaction du plan d'affaires qui semble entraver ses démarches de recherche de financement. Sa mère l'a aidée financièrement pour faire ses premiers pas dans son projet, mais cela ne semblait pas suffisant. Après avoir épuisé ses ressources financières personnelles, sans, forcément, avoir un retour sur investissement, elle a dû se trouver un deuxième emploi pour pouvoir subvenir à ses besoins. Quant à EA3, ce sont les structures de financement qu'il trouve complexes et difficiles à démêler. Il a du mal à savoir où se diriger pour demander de l'appui financier et pour les quelques fois où il a sollicité de l'aide, le fait que son entreprise soit privée a engendré des refus. Jusqu'ici, toutes les dépenses liées à son projet ont été assumées par lui-même.

Pour clore l'inventaire des difficultés avec lesquelles sont aux prises les entrepreneurs rencontrés, nous arrivons au plan identitaire. Ce que nous avons pu déceler, c'est que parmi les participants à notre étude, seuls ceux qui mènent leurs projets hors communauté vivent des difficultés liées à l'identité autochtone. C'est le cas de EA1 et de EA3 ; la difficulté d'intégration vécue par EA1, que nous avons évoquée sur le plan personnel, s'inscrit aussi sur le plan identitaire. Pour sa part, EA3 a vécu le même phénomène, mais inversement, puisque son apparence physique (traits, couleur de peau) occasionne parfois des questionnements quant à ses origines autochtones. Pour ce qui est de EA2, elle ne semble pas avoir de difficulté sur le plan identitaire ; cela pourrait être lié, comme déjà évoqué, au fait d'évoluer hors de sa communauté.

### 3.3.2 Accompagnement, apprentissage et entourage

Dans cette section, nous verrons comment les entrepreneurs en sont venus à se diriger vers l'accompagnement, ainsi que le rôle de l'entourage dans la phase de création

entrepreneuriale. Elle servira aussi d'amorce pour la partie suivante, qui visera à décortiquer le volet « accompagnement » dans notre analyse.

Tableau 3.2 – Analyse du parcours

	<b>Parcours</b>	<b>Idées clés</b>
EA1	<p>J'ai travaillé beaucoup avec le directeur du développement économique de ma communauté.</p> <p>Au début j'ai utilisé internet, je me suis basée sur le plan d'affaires, le modèle du plan d'affaires de la SOCCCA qu'ils mettent en ligne... ensuite, c'est comme ça que je suis partie... mais pendant que j'étais en train de faire mon plan d'affaires, pendant que j'étais là-dedans, je savais qu'il me manquait quelque chose et je suis tombée par hasard sur une fille, puis, justement, c'était... Elle s'appelait (anonyme) et elle travaillait pour la (Structure d'accompagnement)... J'ai déposé une deuxième fois, mais ça n'a pas été accepté encore...</p> <p>Finaleme nt moi, t'sais, j'ai... y a eu le conseil de bande de ma communauté qui m'ont prêté un montant d'argent pour que je puisse partir.</p>	<p>Très fort soutien de l'entourage proche et de la communauté.</p> <p>Existence de l'accompagnement inconnue.</p> <p>Le hasard qui mène au recours à l'accompagnement.</p>
EA2	<p>Eh bien, au début, mes parents, ils étaient stressés niveau financier. C'était plus à ce niveau-là, cependant, j'ai fait comprendre à ma mère qu'elle, elle a déjà eu un business... Puis, après ça, elle m'a poussée à fond, même qu'elle est comme... participante dans mon business... J'ai assisté à une formation sur le réseautage, j'étais à Montréal, c'était deux jours de formation... C'était un monsieur qui enseignait. Il nous a parlé du réseautage, c'était quoi, comment faire... puis, on avait des ateliers pratiques avec lui, ça, j'ai beaucoup aimé... C'est efficace, et j'ai pu réutiliser des choses que j'avais appris là-bas.</p>	<p>Très fort soutien de l'entourage proche.</p> <p>Existence de l'accompagnement inconnue.</p> <p>Campagne de sensibilisation à l'entrepreneuriat qui mène vers l'accompagnement.</p>
EA3	<p>Ça, là-dessus, j'ai cherché un petit peu (rire), et puis, j'étais heureux de cogner à leur porte (Structure d'accompagnement). J'ai eu du bon service... J'ai encore mes preuves à faire niveau vidéo niveau visuel. C'est sûr que ce pan-là est en train de se développer... Mais, c'est sûr, je t'avoue que, dans les derniers mois, ça a été beaucoup de pitches, des pitches clients. Ça veut pas certainement dire que ça va fonctionner mais donc... comme on fait... comme toute entreprise... j'ai encore beaucoup de choses à développer, puis je pense que je me rends compte que, quand on s'entoure bien, quand on s'entoure de personnes complémentaires, ça peut juste mieux aller !</p>	<p>Faible soutien de l'entourage.</p> <p>Existence de l'accompagnement inconnue.</p> <p>Recherche en ligne qui mène vers l'accompagnement.</p>

Ce tableau résume une partie du parcours des entrepreneurs que nous avons interrogés. Il s'agit de la période entre le moment où ils ont décidé de créer le projet jusqu'au

recours à l'accompagnement. Dans le cas de EA1, elle a pu compter sur son entourage proche, notamment son conjoint, qui l'a beaucoup interrogée par son soutien moral. Certains membres de sa communauté l'ont aussi soutenu, notamment son directeur économique. Ce monsieur l'a guidée dans les premières étapes de rédaction de son plan d'affaires. EA1 a ensuite eu recours à la structure d'accompagnement « par hasard », nous dit-elle, et, finalement, après ses tentatives non fructueuses de recherche de financement, c'est le conseil de bande de sa communauté qui a accepté de lui prêter de l'argent pour qu'elle puisse lancer son entreprise. Selon elle, sans l'aide de sa communauté, elle n'aurait jamais réussi à concrétiser son projet. Pour E2 également l'appui de l'entourage a été crucial pour le lancement de son entreprise, même si ce dernier avait quelques réticences au début. EA2 a pu convaincre sa famille de la soutenir un peu financièrement, mais surtout moralement. De passage dans le centre de développement économique de sa communauté, elle s'est retrouvée une fois, « par hasard », à assister à un événement d'une campagne de sensibilisation à l'entrepreneuriat, et c'est là qu'elle a eu connaissance de l'existence d'un service d'accompagnement pour les entrepreneurs autochtones. Compte tenu du fait qu'elle manquait de connaissances en lancement d'entreprise, elle s'est dirigée vers cette structure pour demander de l'aide. Quant à EA3, le rôle de l'entourage n'a pas été très important jusqu'ici pour lui (le fait de ne pas avoir vécu dans une communauté pourrait expliquer cela). Pour ce qui est de l'accompagnement, c'est en ligne qu'il a eu connaissance de l'existence de la structure offrant ce service en saisissant les mots « entrepreneuriat autochtone ».

Les 3 entrepreneurs que nous avons interrogés ont eu accès à l'accompagnement de manière différentes, cependant, il reste que tous disent que cela a été le fruit du hasard. En effet, aucun de nos entrepreneurs ne s'est dirigé directement vers un organisme d'accompagnement pour demander de l'aide. Aussi, deux de nos participants semblent avoir bénéficié d'un soutien important de la part de leurs entourages dans les premières heures du projet.

### 3.4 L'écosystème de l'accompagnement en contexte autochtone

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats concernant l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone. Il sera question des données primaires collectées auprès des entrepreneurs participants, et, aussi, de données secondaires relatives aux acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone au Québec.

#### 3.4.1 Visibilité des structures et clarté du service

Dans la section précédente, nous avons vu comment nos participants ont eu connaissance du service de l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone et à quel moment ils se sont orientés vers la structure offrant ce service. Ce qui nous interpelle, c'est l'expression « par hasard » employée souvent quand il est question de la découverte de cette structure d'accompagnement. Aucun des entrepreneurs ne s'est dirigé directement vers l'accompagnement. Nous l'avons vu dans le cas de EA1. En effet, elle cherchait plutôt à avoir du financement sans, forcément vouloir se faire accompagner ou même être au courant de l'existence d'un tel service. EA3 aussi cherchait principalement à obtenir du financement après avoir rédigé son plan d'affaires seul, et c'est à ce moment-là qu'il est tombé sur la structure « par hasard ». Nous pouvons donc dire que la structure d'accompagnement de l'entrepreneur autochtone manque de visibilité.

Je pense qu'un des problèmes, c'est le manque de visibilité des organismes, parce que je suis pas mal sûr que bien des entrepreneurs autochtones, même des jeunes qui lancent des projets, peuvent avoir recours... mais ils ne connaissent pas... trouver les bonnes ressources c'est complexe... puis y a pas de... c'est très peu visible ou c'est très peu diffusé, du fait qu'il y ait des organismes qui aident spécifiquement les entrepreneurs autochtones, ou des Premières Nations (EA3).

Il faut dire que, tout au début de notre étude, nous-même avons mené une recherche sur les structures d'accompagnement, comme le ferait un entrepreneur ordinaire. Nous avons eu de la difficulté à distinguer les diverses structures proposées ou à comprendre le contenu des services fournis. Cela reste flou autant pour nous que pour les entrepreneurs rencontrés. « Puis, aussi comment se démêler dans toutes ces organisations, ces programmes, ces produits, ces projets qui servent à l'entrepreneuriat, et puis de savoir ce qui est bon pour toi » (EA3).

C'est à la suite de ce constat que nous avons décidé d'ajouter une partie dans notre collecte de données. Celle-ci avait pour but de faire un bilan à jour de l'expérience des acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone à partir de données secondaires accessibles.

#### 3.4.2 Les acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone

La section suivante s'attache à présenter les informations recueillies au cours de notre collecte de données secondaires. Rappelons que cette dernière a pour but d'exposer les différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial autochtone. L'objectif pour nous est connaître les différents organismes de cet écosystème, le type de service qu'ils offre ainsi que ses modalités. Cela nous permet de dresser un bilan de ce qui se fait qui sera ensuite croiser avec les propos de nos répondants pour voir si cela répond à leurs besoins.

Tableau 3.3 – Les acteurs de l'accompagnement en contexte autochtone au Québec

	Type de service	Communautés desservies	Conditions d'admissibilité
Investissement Premières Nations	Capital risque : investissement et accompagnement en lancement/développement d'entreprises.	Toutes les communautés des Premières Nations du Québec.	- Être une entreprise autochtone : de type privé ou communautaire. - Avoir un ou des projets de démarrage, d'expansion, de redressement ou d'acquisition d'entreprises. - Financement demandé entre 75 000 \$ et 500 000 \$.

	Type de service	Communautés desservies	Conditions d'admissibilité
du Québec			
Société de crédit commercial autochtone	Financement et accompagnement en lancement /développement.	Abénakise ; Algonquine ; Atikamek Crie (PDEA seulement) ; Huronwendat malécite ; micmaque ; Alliance autochtone du Québec.	<p><b>Financement non remboursable</b>  <b>Être :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une Première Nation ou l'Alliance autochtone du Québec.</li> <li>- Un membre d'une Première Nation ou de l'Alliance autochtone du Québec.</li> <li>- Une personne morale détenue par une Première Nation, par l'Alliance autochtone du Québec ou l'un de leurs membres.</li> <li>- Une mise de fonds minimum de 10 % du coût du projet est requise.</li> <li>- Présenter un projet d'entreprise viable.</li> <li>- Avoir de bons antécédents de crédit.</li> <li>- Avoir de l'expérience et une formation dans le domaine d'activités concerné.</li> <li>- Être obligatoirement engagé à temps plein dans l'entreprise.</li> <li>- Exploiter une entreprise n'exploitant pas dans les secteurs d'activités suivantes (jeux de hasard, sexe, alcool, tabac).</li> </ul> <p><b>La contribution non remboursable constitue le dernier recours en ce qui a trait au financement.</b></p> <p><b>Prêt :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le démarrage, l'acquisition ou l'expansion d'une entreprise autochtone.</li> <li>- Le montant d'emprunt est essentiellement déterminé par la capacité de remboursement de l'emprunteur.</li> <li>- La valeur des garanties doit être suffisante pour couvrir raisonnablement le montant emprunté.</li> <li>- Minimum 10 % du coût total du projet.</li> <li>- Le transfert d'actifs peut être considéré comme une mise de fonds.</li> <li>- Durée : établie en fonction de la durée de vie du bien (immeubles-terrains-équipements-inventaire).</li> </ul>
Secrétariat aux affaires autochtones	Financement.	Les communautés autochtones présentes sur le territoire du Québec.	<p>Le SAA offre plusieurs programmes de financement pour entreprises et organismes autochtones.</p> <p><b>Financement non remboursable (FIA III) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout projet visant le lancement ou le développement d'entreprises.</li> <li>- Être structurant pour la population autochtone.</li> <li>- Viser la création d'emplois autochtones.</li> <li>- Avoir une pérennité économique et sociale.</li> <li>- Assurer le rayonnement de la nation ou de la communauté autochtone et de la population autochtone en général.</li> <li>- Présenter un plan d'affaires détaillé pour soutenir sa demande.</li> </ul>
Commission de développement économique des Premières Nations du Québec	Accompagnement et soutien.	Toutes les communautés des Premières Nations du Québec.	- Être autochtone
Tourisme autochtone Québec	Financement et accompagnement de projets dans le domaine du tourisme.	Tout le territoire du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout projet touristique autochtone offrant un produit ou un service commercialisable/exportable.</li> <li>- 51 % des parts de l'entreprise doivent être détenues ou contrôlées par des Autochtones qui exercent leurs activités au Québec.</li> </ul>

	Type de service	Communautés desservies	Conditions d'admissibilité
			- Présenter un plan détaillé du projet (donc une sorte de plan d'affaires/modèle d'affaires).
Société de développement de la Baie-James	Investissement et accompagnement de projets d'affaires,	Les communautés autochtones présentes sur le territoire de la Baie-James.	- Toute organisation désirant se développer ou s'établir sur le territoire de la Baie-James. - Les projets doivent participer à la création d'emplois, la diversification de l'activité économique ou l'émergence de nouveaux produits et de nouvelles technologies.
Banque du Canada	Financement.	Tout le territoire canadien.	Il existe différentes offres selon les besoins de l'entreprise et son niveau d'avancement. <b>Prêt pour démarrage d'entreprise :</b> - Être une entreprise en processus de démarrage ou déjà établie avec un maximum de 12 mois de ventes ou services. - Faire valoir l'un de ces besoins : *un fonds de roulement visant à compléter une marge de crédit existante ; *l'acquisition d'immobilisations ; *les frais de marketing et de démarrage ; *l'acquisition d'une franchise ; *des services-conseils (un service que la BDC offre aussi) ; *Mise de fonds personnelle de 30 % (nous les avons contactés pour avoir cette information). <b>Prêt pour les petites entreprises déjà existantes :</b> - Entreprise établie au Canada. - Avoir généré des revenus depuis 24 mois. - Avoir de bons antécédents de crédit. - Avoir atteint l'âge de la majorité dans la province ou le territoire où vous habitez.

Source : notre collecte de données secondaires

Le tableau 3.5 présente les principaux organismes d'appui aux entrepreneurs autochtones. Voici les grandes tendances qui se dégagent de ce dernier. Mis à part la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec, aucun autre organisme ne dispose d'une offre de service principalement axé sur l'accompagnement entrepreneurial. En effet, la plupart des services que nous avons pu trouver concernent le financement et non pas l'accompagnement. Cependant, dans certains cas, il y a du soutien aux entreprises qui se fait, mais cela vient subséquemment, à la suite d'un investissement de l'organisme dans une entreprise.

En ce qui concerne les conditions d'admissibilité, elles diffèrent suivant les organismes ; cependant, les points à noter sont le fait que l'entreprise doit être détenue majoritairement par des Autochtones et que l'entrepreneur doit déjà avoir une certaine capacité financière.

Notre analyse montre aussi que le plan d'affaires est la composante la plus importante pour obtenir un financement. Par conséquent, les quelques services d'accompagnement existants se concentrent essentiellement sur la rédaction de ce document et négligent les autres aspects qui font partie de la réalité de l'entrepreneur.

### 3.5 Processus d'accompagnement

Nous arrivons maintenant au cœur de notre travail, à savoir l'accompagnement. Tout au long de cette partie, notre analyse se base sur le processus d'accompagnement à travers lequel sont passés les entrepreneurs rencontrés.

À la suite de notre revue de littérature, nous avons montré que l'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches. Toutefois, dans notre recension, nous avons aussi vu que l'accompagnement en contexte allochtone se présente comme inadéquat pour certaines populations marginalisées ; nous nous appuyons donc sur cette logique pour analyser l'accompagnement des entrepreneurs autochtones individuels. Ainsi, nous décortiquons l'accompagnement fourni à les entrepreneurs rencontrés. C'est l'occasion pour nous de croiser les résultats de nos différents participants (entrepreneurs et accompagnateurs) afin de comprendre la pratique d'accompagnement telle qu'elle a cours. Nous ferons cela en deux parties :

- La première adopte la perspective des entrepreneurs : le cheminement par lequel ils sont passés, leurs perceptions par rapport à chacune des étapes ainsi qu'aux différentes parties prenantes dans ce processus et, enfin, ce qui permettrait de rendre l'accompagnement idéal.

- La deuxième partie, en revanche, explore la perspective des accompagnateurs : leur vision de l'accompagnement, leurs perceptions des entrepreneurs qu'ils accompagnent, et, enfin, ce qui manque pour améliorer le service d'Accompagnement qu'ils fournissent aux entrepreneurs autochtones.

### 3.5.1 Parcours d'accompagnement

Dans le tableau qui suit, nous avons rassemblé les propos de chacun des entrepreneurs qui décrivent le processus d'accompagnement dont ils ont fait l'objet. Nous avons veillé à ce que les fragments du mot à mot respectent l'ordre chronologique des étapes et prennent la forme d'un cheminement.

Tableau 3.4 – Le parcours d'accompagnement

Entrepreneur	Cheminement
EA1	<p>Pendant que j'étais en train de faire mon plan d'affaires, pendant que j'étais là-dedans, je savais qu'il me manquait quelque chose et je suis tombée par hasard sur une fille, puis, justement, c'était... Elle s'appelait ***** et elle travaillait pour (nom de la structure d'accompagnement). Puis, là, elle était venue à (le lieu de travail de l'entrepreneure), puis, là, elle commence à me parler de l'entrepreneuriat, comment il faut faire... Moi, je ne savais pas du tout comment faire, je n'avais aucune...</p> <p>Elle m'a dit : si jamais tu as besoin d'aide, tu peux t'inscrire avec nous au (nom de la structure d'accompagnement). On va réviser ton plan d'affaires. On va essayer que ça soit solide pour que tu puisses le redéposer une deuxième fois et aller chercher du financement.</p> <p>Et ça s'est fait, j'ai déposé une deuxième fois, mais ça n'a pas été accepté encore. Fait que je me suis dit : bon, ok, c'est correct, moi, je ne m'acharnerai pas sur eux autres... Moi, je vais me ramasser des sous, je vais faire mon projet toute seule.</p>
EA2	<p>Je suis allée au centre de développement économique des Premières Nations... (La structure d'accompagnement en question s'y trouvait) Je pense qu'ils voulaient parler des femmes et de l'entrepreneuriat autochtone. C'était plus... nous dire que ça existe. Fait que j'avais été là et je me suis dit : ah... ça serait intéressant, et j'ai laissé passer une année...</p> <p>Ouais... le service existe, si vous voulez vous faire accompagner, venez nous voir. Fais que c'est resté là pendant une année, puis je suis allée les voir !</p> <p>Premier rendez-vous : il faut que tu parles du projet pour voir s'il était viable ou pas. Fait que, là, ils ont dit que c'était viable. Puis, j'ai pris un autre rdv, mais, là, j'étais toute seule avec l'autre dame...</p>

Entrepreneur	Cheminement
	<p>Fait que ça a commencé comme ça... Puis, à chaque deux semaines, j'avais un rendez-vous avec eux autres.</p> <p>Et puis, j'ai commencé le plan d'affaires. Ils avaient trouvé un document plan d'affaires sur internet et c'était à partir de ça... Ils me disaient : tu fais cette partie-ci, et là, je regardais, ah, je ne comprends pas ça, et là, ils m'expliquaient. Puis après, je parlais chez moi... Mais j'avais la possibilité de les contacter si j'avais d'autres questions, là.</p> <p>Ils me donnaient plein de lectures...</p> <p>Eh bien, il n'est pas encore fini... (rire).</p>
EA3	<p>L'assise théorique de ce projet, ça m'a pris à faire un an. C'était quand même assez long... Le plan d'affaires, etc.</p> <p>C'était des rencontres individuelles. Pour ma part, en tout cas, échange de courriels si j'avais besoin de clarifier des choses, c'était... On se rencontrait en personne, pas si souvent que ça, compte tenu de la distance, mais c'était ça pour le début. Ensuite de ça, quand on est vraiment venu dans l'aspect technique, c'est là que j'ai commencé à travailler avec le conseiller technique... Ben, en fait, le plan d'affaires était déjà rédigé, mais c'était plus de la révision révision révision pour venir résumer, synthétiser, puis, là, avec tout le plan financier et tout ça, là, on est arrivés à quelque chose, mais ça a quand même été un travail assez long... Dans le sens où ils n'ont pas juste mon dossier à traiter, mais c'est normal...</p> <p>(Nom de la structure d'accompagnement) ? Oui, je continue, on continue à travailler ensemble, mais c'est sûr, comme tel, moi, mon projet, il est comme atterri ou à peu près, fait que je suis à la fin de l'accompagnement qu'ils peuvent m'offrir, mais c'est sûr que je me réfère encore à eux et ils sont vraiment super corrects, là.</p>

À la lecture de ce tableau, nous constatons que les entrepreneurs rencontrés présentent des similitudes, voire quasiment le même cheminement en accompagnement. Nous avons à la suite de cette lecture illustrer le parcours sous forme de schéma (Figure 3.1) :

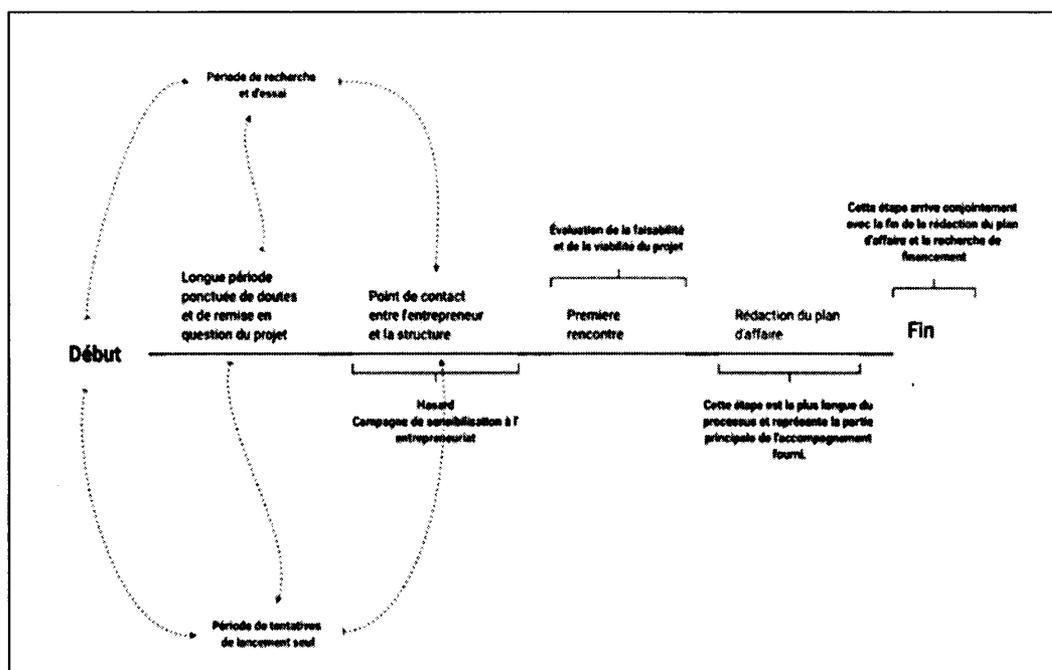


Figure 3.1 – Parcours des entrepreneurs rencontrés

Tous sans exception ont vécu une période plus ou moins délicate entre le moment où ils ont décidé de démarrer une entreprise (ce que nous appelons l'événement déclencheur) et le point de contact avec la structure d'accompagnement. Notons que le point de contact incarne seulement le moment où l'entrepreneur prend connaissance de l'existence d'un service d'accompagnement, et non un recours à celui-ci. La durée de cette période est en rapport direct avec la visibilité du service, comme nous l'avons souligné dans la partie précédente. Ensuite, ce que nous relevons, c'est qu'entre ce premier contact et le recours concret au service, il y a une autre période, assez longue, où l'entrepreneur s'essaye par lui-même, en se basant sur ses propres connaissances en entrepreneuriat, le cas échéant. Cette phase est caractérisée par différents obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs rencontrés, des tentatives non fructueuses et des doutes. Pour EA1, cela est représenté par sa tentative de rédaction d'un plan d'affaires, malgré ses connaissances inexistantes en entrepreneuriat. Pour EA2, le lancement de

l'entreprise a été fait au cours de cette période sans une étude préalable et même si elle n'avait pas des compétences de base en entrepreneuriat, d'où les résultats négatifs du projet. Quant à EA3, ayant déjà certaines connaissances dans le monde des affaires, il s'est acharné à faire son plan d'affaires lui-même. Cela a fini par lui sembler très long et épuisant.

Une fois la décision de recourir à l'accompagnement prise par l'entrepreneur, la sollicitation de l'aide est faite auprès d'un responsable de la structure et un premier rendez-vous d'évaluation est fixé. Nous avons choisi le terme évaluation pour caractériser cette rencontre parce que celle-ci vise essentiellement à examiner les différentes facettes du projet et à s'assurer de la viabilité ainsi que de la faisabilité de celui-ci. Du moment que le projet répond à ses critères, l'accompagnement prend place. Il se traduit essentiellement par l'orientation de l'accompagné dans la rédaction du plan d'affaires. Pour EA1, par exemple, cela s'est fait en se basant sur un modèle de plan d'affaires disponible en ligne. Étape par étape, à la faveur de rencontres individuelles, l'accompagnateur expliquait les notions et les concepts sur lesquels se baser pour élaborer chaque section du plan. Au besoin, on lui proposait la lecture d'articles ou de livres et à chaque rencontre on procédait à une évaluation de ce qui avait déjà été fait par l'entrepreneur. EA1 nous a expliqué que des rectifications étaient souvent faites au cours de l'évaluation et qu'elle a souvent dû refaire plusieurs fois certaines sections. Éventuellement, si le plan d'affaires est déjà rédigé, comme dans le cas de EA1 ainsi que de EA3, il s'agit alors de le réviser pour le rendre plus conforme aux exigences régissant l'obtention de financement. Comme nous l'avons déjà souligné, la recherche de financement est généralement une des motivations premières du recours à l'accompagnement. Notons que tous les entrepreneurs rencontrés ont trouvé la tâche de rédaction du plan d'affaires très fastidieuse et complexe.

La rédaction du plan d'affaires semble être la dernière étape avant le recours à l'accompagnement. En effet, une fois celle-ci terminée, l'entrepreneur est aiguillé vers les

organismes adéquats pouvant lui offrir un financement, une démarche qu'il devra faire lui-même.

### 3.5.2 Perceptions des entrepreneurs

Tous les entrepreneurs rencontrés à l'unanimité ont souligné l'engagement des responsables de la structure d'accompagnement à leur offrir le meilleur service possible avec les ressources disponibles. En effet, chacun des entrepreneurs avait le choix de la fréquence des rencontres, selon ses disponibilités à lui. Cela s'est avéré plus facile pour nos cas, puisqu'ils avaient chacun une deuxième occupation à côté de leurs projets. Les accompagnateurs faisaient preuve d'une grande disponibilité : presque en tout temps, ils pouvaient répondre aux courriels ou aux appels téléphoniques pour pallier l'obstacle de la distance. Les entrepreneurs étaient invités à communiquer avec les membres à n'importe quel moment, dès qu'ils en ressentaient le besoin.

Ensuite, l'étape de la validation du projet à travers l'étude de faisabilité dans les premières rencontres semble être très importante pour le moral et la motivation des entrepreneurs. La confirmation du projet par des experts dans le domaine permet de dépasser l'étape des doutes et des questionnements et, ainsi, de se concentrer sur les enjeux concrets du projet.

Pour ce qui est de l'étape de la rédaction du plan d'affaires, c'est celle qui a donné le plus de fil à retordre à nos participants. Rappelons-le : cette étape incarne la majeure partie de l'accompagnement. Voici le témoignage de EA2 concernant cette étape : *« Oui, ils m'expliquaient les trucs et, moi, je le faisais à la maison... Je trouvais que c'était un long processus... » EA2.* En effet, tous les porteurs de projets ont souligné la difficulté de cette étape à cause de ce qu'elle demande comme apprentissages, mais aussi du temps qu'elle exige. Ce dernier représente une variable des plus importantes,

surtout pour un entrepreneur qui commence et qui se trouve dans une situation plus ou moins précaire. « *Ça a quand même été un travail assez long... Dans le sens où ils n'ont pas juste mon dossier à traiter, mais c'est normal..* » EA3. Cela rejoint ce que notre collecte de données secondaires a révélé quant à la place du plan d'affaires dans le cheminement.

Les entrepreneurs pensent qu'en ce qui concerne les qualités humaines des accompagnateurs, ils ont bénéficié d'un service irréprochable, mais que certains aspects techniques restent à améliorer dans le service.

Oui, ils ont une expertise d'accompagnement, mais dès que ça touchait à des questions plus poussées, techniques, à ce moment-là, y avait un manque... Puis, dans le fond, eux, dès que l'analyste technique est arrivé, ça a changé... en tout cas pour moi... (EA3).

D'ailleurs, selon les entrepreneurs, les responsables de la structure d'accompagnement s'en sont rendu compte et s'emploient à pallier ce manque, notamment par l'engagement d'un accompagnateur détenant une expertise beaucoup plus technique et se consacrant uniquement à cet aspect-là.

J'ai eu du bon service... puis ce qu'il n'y avait pas avant, là, on l'a. Y avait pas d'analyse technique (comptabilité, finance...) avant, y avait pas quelqu'un qui vraiment.... C'est le titre de son poste, d'ailleurs... Ensuite à ça, ça a vraiment évolué plus rapidement parce que cette personne-là rentre en poste, et ça a donné un vrai coup... (EA3).

EA3 connu un changement dans son processus avec l'entrée en fonction de cette personne et, d'après lui, ça a été un facteur d'efficacité pour l'accompagnement.

### 3.5.3 Accompagnement idéal selon les entrepreneurs

Cette section constitue une suite logique aux opinions de les entrepreneurs rencontrés. En effet, nous leur avons posé la question suivante :

- En vous basant sur votre expérience personnelle d'accompagnement, à quoi ressemblerait, selon vous, l'accompagnement idéal ?

Les réponses ont été comme suit :

Eh ben, les sensibiliser directement en quoi consiste démarrer une entreprise et puis les engagements que ça prend. Il faut qu'ils sachent que si tu veux partir une entreprise, eh ben, il faut que, déjà, que tu penses à une entreprise qui va cadrer dans les programmes gouvernementales. Pas que tu penses à une idée, que ton idée elle est géniale et puis, finalement, y a pas de financement, aucun financement qui existe dans ce genre de projet-là (EA1).

Pour EA1, il est clair que la difficulté de trouver du financement l'a marquée tout au long de son expérience d'entrepreneure. Cela montre, par conséquent, que la raison principale de son recours à l'accompagnement a été le financement. Selon elle, le service de l'accompagnement devrait être plus clair quant aux réelles possibilités de financement.

Ben, moi, j'aimerais ça avoir de vrais conseils, comme vous m'avez dit, vous avez eu de l'expérience. Moi, j'aimerais que quelqu'un qui a une expérience me dise : Ah ! Tu as fait ça, pourquoi tu n'as pas fait ça. Moi, j'ai essayé, ça a marché... ou quelqu'un qui a fait des études en entrepreneuriat... vraiment quelqu'un que c'est ça ses compétences... Ben, on dirait, j'aurais aimé ça, avoir quelqu'un qui m'aide à avoir une vision (EA2).

Aux yeux de EA2, il faudrait que les accompagnateurs aient des compétences acquises au fil d'expériences en entrepreneuriat. Chose qu'elle n'a pas ressentie lors de son cheminement lié à l'accompagnement. Pour elle, les accompagnateurs manquaient de compétences pratiques en matière de lancement d'entreprises, et cela avait une incidence sur leur légitimité à donner des conseils.

Ben, je pense que ça devrait être un guichet unique personnalisé ou on peut vraiment interagir quand on est dans le côté théorique, mais quand qu'on est aussi au côté pratique... autant en termes pratiques, autant en termes plus... Faut s'asseoir, faut qu'on discute d'aspects... Mais ce que je trouve vraiment important, je pense que l'accompagnement a un début, mais y a pas nécessairement une fin prédéterminée... parce que, souvent, y a des programmes d'accompagnement de telle étape à telle étape, alors que, des fois, tu te retrouves entre deux étapes, une période qui est plus puérile, incertaine, c'est là que tu aurais besoin de quelqu'un qui pourrait t'aider. La manière idéale que je le vois, c'est comme, on est proche d'un mentor d'une certaine manière, mentor qui pourrait être un peu plus que ça... une espèce d'hybridation... (EA3).

Pour EA3, un accompagnement idéal doit être personnalisé et s'adapter à la situation particulière de l'entrepreneur. Selon lui, chaque entrepreneur effectue un parcours qui lui est propre et chaque projet reste singulier. Il pense aussi que le processus d'accompagnement en lui-même ne devrait pas avoir de fin prédéterminée, compte tenu de la différence des obstacles rencontrés par chacun ainsi que le moment où surgissent ceux-ci. Comme EA2, pour lui l'expertise de l'accompagnateur dans le domaine de l'entrepreneur est essentielle : « Oui... Oui, mais l'expertise aussi, quelqu'un qui a déjà passé par là ou qui a fait des projets comme ça ou qui sait t'aiguiller à la bonne personne... ».

Ainsi, selon nos participants, l'offre de service de l'accompagnement gagnerait à être clarifiée pour permettre à l'entrepreneur de savoir si oui ou non cela répond à ses propres besoins. De plus, les entrepreneurs pensent aussi que l'expertise des accompagnateurs dans le domaine de l'accompagné, tout comme celle en entrepreneuriat, est essentielle. Enfin, ils trouvent que la durée et les étapes du processus d'accompagnement ne devraient pas être standardisées compte tenu de la différence des parcours et des profils d'entrepreneurs.

C'est sur ce constat que nous finissons l'analyse de l'accompagnement à travers le regard de les entrepreneurs rencontrés. Voyons maintenant comment cela se décrit du côté des accompagnateurs.

#### 3.5.4 Du côté des accompagnateurs

Pour compléter notre vision de l'accompagnement et qu'elle se rapproche du réel le plus possible, nous avons interrogé trois accompagnateurs pour une durée moyenne d'entrevue de 50 minutes. Ces derniers viennent de contextes différents, aussi bien autochtones qu'allochtones. Ce que nous aborderons s'étendra sur deux parties :

- La première livrera le point de vue des répondants sur le profil des entrepreneurs qu'ils accompagnent tous les jours, ainsi que sur les difficultés récurrentes que rencontrent ces derniers.
- La deuxième partie, quant à elle, exposera les points qui, selon eux, devraient être améliorés ou ajoutés à leur service.

#### 3.5.5 Caractéristiques et difficultés récurrentes

Dans la mesure où les accompagnateurs ont à composer avec différents entrepreneurs tous les jours, leur point de vue ne peut qu'être des plus pertinents. Selon eux, il y a certaines caractéristiques qui reviennent souvent et qui sont à l'origine de quelques difficultés dans le processus de création d'une entreprise. La première concerne leur manque de connaissances en entrepreneuriat ou dans des domaines connexes comme la gestion. Selon eux, le fait d'avoir des bases en entrepreneuriat, grâce à une formation ou à une expérience antérieure faciliterait grandement le processus de création d'entreprises. Et il en va de même pour les personnes qui ont exercé des professions dans la gestion, que cela soit en marketing, finance ou comptabilité.

La deuxième caractéristique a trait au financement. Les accompagnateurs soulignent la difficulté d'accès au financement que rencontre l'entrepreneur autochtone. Cela est relié principalement au cadre juridique et, plus précisément, à *la Loi sur les Indiens* qui, dans une perspective colonialiste, stipule que les terres des réserves sont la propriété du gouvernement, et non des communautés ou des individus autochtones. Aussi, ladite loi indique que les biens des Autochtones au sein des réserves sont insaisissables. Par conséquent, cela entrave les démarches de tout entrepreneur autochtone qui espère avoir du financement, compte tenu du fait de l'inexistence de garanties foncières aux yeux des bailleurs traditionnels. Le porteur de projet est alors obligé de se tourner soit vers le financement personnel soit vers les subventions octroyées par différents organismes. Cela nous amène à une autre caractéristique sur laquelle les accompagnateurs ont mis l'accent. Elle se rapporte au manque de ressources personnelles des entrepreneurs et à la nécessité d'entretenir un deuxième emploi au cours de la période de lancement de leur entreprise. Cela conduit à l'essoufflement rapide de l'entrepreneur et engendre un manque d'engagement de celui-ci dans le processus d'accompagnement. Selon eux, sans un véritable investissement de l'entrepreneur en temps et en argent, l'accompagnement devient inopportun.

Le dernier point sur lequel insistent nos accompagnateurs concerne le problème de l'éloignement. En effet, selon eux, l'accompagnement reste facile d'accès principalement aux Autochtones vivant à proximité ou dans les milieux urbains. En effet, les communautés sont éparpillées dans toute la province québécoise, alors que la structure du service d'accompagnement compte seulement huit accompagnateurs. Ces derniers sont censés desservir l'entière population des Premières Nations au Québec. Le mandat des accompagnateurs de fournir un service égalitaire et efficace à tous les Autochtones, l'enclavement géographique d'une grande partie des communautés et le manque d'effectifs au sein de leur équipe constituent deux enjeux majeurs et un défi pour l'accompagnement entrepreneurial.

### 3.5.6 Pour une amélioration de l'accompagnement

Dans cette section, nos accompagnateurs nous livrent leur opinion à propos de ce qui pourrait changer la donne en ce qui concerne le service de l'accompagnement entrepreneurial. Nous avons vu comment le manque de familiarité avec l'entrepreneuriat pouvait entraver le processus de création d'un entrepreneur. Néanmoins, nos accompagnateurs pensent sincèrement qu'il y a une variable indiscutable qui peut complètement changer la donne et pallier ce manque. Il s'agit du degré de conviction de l'entrepreneur envers son projet et de l'engagement qu'il est prêt à consentir pour atteindre ses objectifs : « *il faut sensibiliser les entrepreneurs que, quand on part en affaires, faut s'attendre à s'investir personnellement en temps* » (AC 2). Selon nos accompagnateurs, la création d'une entreprise n'est pas un processus à prendre à la légère, demandant un engagement ferme et une entière dévotion pour sa réussite. Malheureusement, souvent, des personnes aspirent à lancer leur projet sans réellement connaître les implications que cela va engendrer. Nous parlons ici d'investissement aussi bien physique que moral, mais aussi matériel. Ce genre de situation a pour résultat, d'une part le découragement rapide des entrepreneurs, vu les obstacles inattendus qui surgissent inévitablement en cours de route, et donc l'abandon du projet, et, d'autre part, une perte de temps considérable pour les accompagnateurs. Une fois que l'entrepreneur est prêt à donner ce qu'il faut pour la réussite de son projet, les accompagnateurs pensent qu'il ne faut pas trop attendre, car ils risqueraient ainsi d'entrer dans le cercle vicieux du doute et de la peur de l'échec. Le mieux pour eux est de commencer sans délai et la pratique jouera son rôle dans l'apprentissage.

Tout ça pour dire, nous, on a parti l'affaire, on n'a pas attendu, et les entrepreneurs, souvent, ils attendent beaucoup... Tu sais, on a appris beaucoup sur le tas... par la pratique. Y a beaucoup de défis et, dans les premières années, faut mettre du temps, de la volonté (AC2).

De plus, les accompagnateurs attirent notre attention sur un certain manque de structuration dans l'accompagnement fourni.

« Oui, parce qu'on le fait toute un peu pour réorienter, t'sais, les entrepreneurs vers les ressources de financement, mais, tu sais, la réflexion qu'on commençait, c'est de réfléchir un peu sur l'écosystème et comment nous, on peut structurer l'accompagnement. C'est-à-dire que, là, ça se passe, tu sais, y a un entrepreneur qui appelle au bureau, puis, là, on prend rendez-vous et, t'sais, y a pas de... y a une structure un peu individuelle par conseiller, mais là, on veut plus amener une structure où, là, toute l'accompagnement et uniformisé, harmonisé au sein même de notre équipe. C'est là que, je pense, ça pourrait être intéressant... » (AC 2)

Enfin, pour résoudre la problématique de l'éloignement et arriver à offrir le même service à toutes les communautés autochtones, nos accompagnateurs pensent que le recours au numérique peut jouer grandement en leur faveur.

Ça peut être ça, puis c'est sûr qu'il faut réfléchir, puis nous, on veut, moi, en tout cas, j'essaye de convaincre toute l'équipe qu'on est rendus à développer même une plateforme numérique, de faire numériser ça pour mieux suivre aussi et que l'entrepreneur, peu importe qu'il soit individuel ou collectif, il ait un point d'entrée là, un guichet unique et là, il rentre et il s'inscrit dans un cheminement entrepreneurial, où là, on voit différents modules, les outils sont là et si il a besoin, il a juste à lever un fly et nous, on peut y répondre, puis donner un accompagnement plus personnalisé selon ce qu'il a besoin, selon son cheminement et son niveau aussi. Fait que là, c'est là, on est en train de designer une façon de faire et une manière qui pourra rejoindre le plus possible des communautés parce que nous, on a, on couvre toute le Québec, là. Tu sais, 40 communautés. Fait que, tu sais, moi, tout seul à me déplacer dans 40 communautés, c'est un peu inefficace. C'est beau les courriels, mais ça ne favorise pas l'autonomie de l'entrepreneur pour poursuivre son cheminement (AC 2).

En résumé, pour une amélioration de l'accompagnement, les accompagnateurs attirent donc notre attention sur plusieurs points essentiels :

- Les entrepreneurs ne devraient pas trop attendre avant de recourir à l'accompagnement.
- Les entrepreneurs doivent être voués entièrement à leurs projets tout au long du processus.

- L'offre de service doit être mieux structurée et organisée.
- Il faut recourir au numérique pour pouvoir atteindre efficacement les entrepreneurs les plus éloignés.

### 3.6 Synthèse

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté les résultats de notre travail suivant les deux axes de notre recherche : la petite entreprise autochtone et l'accompagnement de cette dernière. Nous trouvons pertinent de synthétiser les idées de clés de nos deux groupes de participants, à savoir, les entrepreneurs et les accompagnateurs :

Tableau 3.5 – Comparaison des perceptions des entrepreneurs et des accompagnateurs

	<b>Entrepreneurs autochtones</b>	<b>Accompagnateurs</b>
Caractéristiques de l'entrepreneur et difficultés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de connaissances en gestion.</li> <li>-Ressources financières personnelles faibles</li> <li>-Difficultés d'accès au financement</li> <li>-Lourdeur de la rédaction du plan d'affaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de connaissances en gestion (entrepreneur)</li> <li>-Ressources financières personnelles faibles (entrepreneur)</li> <li>-Difficulté d'accès au financement (entrepreneur)</li> <li>-Éloignement et enclavement des communautés</li> <li>-Manque d'effectif</li> </ul>
Pour une amélioration de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clarification de l'offre de service de l'accompagnement</li> <li>-L'accompagnement devraient se doter de plus de compétences techniques.</li> <li>-L'accompagnement serait plus crédible si l'accompagnant détient une expertise dans le domaine de l'accompagné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les entrepreneurs ne devraient pas trop attendre avant de recourir à l'accompagnement.</li> <li>-Les entrepreneurs doivent être voués entièrement à leurs projets tout au long du processus.</li> <li>-L'offre de service doit être mieux structurée et organisée.</li> <li>-Il faut recourir au numérique pour pouvoir atteindre efficacement les entrepreneurs les plus éloignés.</li> </ul>

À partir de ce tableau synthétique des perceptions de nos participants, nous constatons que certaines idées se rejoignent. En ce qui concerne les difficultés rencontrées, les propos des deux groupes se rejoignent quant aux difficultés liées au financement ainsi qu'au manque de connaissance en gestion des entrepreneurs. Quant à l'amélioration de l'accompagnement, les entrepreneurs pensent que l'offre de service gagnerait à être clarifier et cela semble rejoindre le désir des accompagnateurs de recourir au numérique.

Pour ce qui est de la petite entreprise, nous avons vu émerger plusieurs points importants qui pourrait contribuer à dresser un premier profil de ce qu'est l'entrepreneur autochtone. Par exemple, nous avons vu l'importance de la communauté et de la culture dans chacun des projets. Nous avons aussi vu certaines caractéristiques qui soient similaires à d'autres catégories d'entrepreneurs discutées dans notre revue de la littérature. Par conséquent, cela nous permettra de comparer l'entrepreneur autochtone avec ces catégories.

Par ailleurs, dans son parcours, nos résultats montrent que l'entrepreneur autochtones rencontre des difficultés récurrentes qu'ils arrivent à surpasser avec l'appui de l'entourage, de la communauté et de l'accompagnement. Un accompagnement qui d'après nos résultats de données secondaires reste assez flou quant à la rencontre des besoins des entrepreneurs autochtone.

Pour ce qui est de l'accompagnement, nos résultats nous ont permis de décortiquer les différentes étapes de ce dernier. Ce qui nous a interpellé, c'est la lenteur et la lourdeur de certaines étapes et l'impact que cela avait sur le moral et la motivation des entrepreneurs. Aussi, nous avons vu que les entrepreneurs doutaient parfois de leurs propres compétences mais aussi à celles de l'accompagnement.

D'un autre côté, les accompagnateurs nous ont fait part de difficultés récurrentes que selon eux les entrepreneurs autochtones rencontrent, notamment, la difficulté d'accès

au financement, l'éloignement et le manque d'expérience en lancement d'entreprise.  
Ils nous ont par la suite livré leur vision pour un accompagnement amélioré.

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous discutons des différents résultats présentés dans la partie précédente tout en les confrontant avec les concepts issus de notre revue de la littérature. Nous suivons le même schéma adopté dans notre partie « Présentation ». Par conséquent, la première sous-partie s'attache à dégager les contributions concernant la petite entreprise autochtone et définir son acteur principal, qui n'est autre que l'entrepreneur autochtone lui-même. Ainsi, nous aurons ici répondu au premier objectif de notre recherche.

La seconde sous-partie de notre discussion concerne l'accompagnement de ce même entrepreneur. Nous proposons, au terme de celle-ci, une vision d'un parcours en accompagnement qui rencontrent le plus possible les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel, tel que nous le concevons à la lumière de nos résultats.

#### 4.1 La petite entreprise autochtone

Dans cette partie, nous discutons de ce qui se rapporte au premier axe de notre recherche, c'est-à-dire l'entrepreneur autochtone individuel. Nous confrontons alors ce qui a émané de notre revue de la littérature avec ce qui est ressorti de l'analyse concernant le portrait de la petite entreprise autochtone.

En premier lieu, nous voyons, comment pourrait se définir l'entrepreneur autochtone individuel par rapport à ce qui en est dit dans la littérature relativement aux types d'entrepreneurs. Nous approfondissons par la même occasion les points qui se rapportent au parcours de ces derniers.

#### 4.1.1 Comment définir l'entrepreneur autochtone individuel

La littérature définit parfois l'entrepreneuriat autochtone comme un entrepreneuriat purement social (Anderson, Dana et Dana, 2006 ; Hindle et Lansdowne, 2002 ; Cavalcanti, 2002). Quant à nous, nous sommes d'avis qu'une entreprise autochtone sans vocation purement sociale ne peut être définie par le terme autochtone. Nous avons par ailleurs constaté, en procédant à notre revue de la littérature, que celle-ci s'intéresse beaucoup aux entreprises collectives autochtones et rarement à la petite entreprise. Nos résultats montrent que cette dernière incarne un type d'entreprise à perspective principalement économique, mais détenant en même temps une forte valeur sociale et un caractère identitaire indissociable de celle-ci.

De ce que nous avons vu, nous induisons que les entrepreneurs individuels autochtones attachent une importance capitale à la dimension collective que dégagent leurs activités. De plus, nous constatons que les activités résultant de chacun des projets tournent autour de la culture autochtone et que sans la considération de cette dernière l'entreprise n'existerait même pas. En effet, les produits ou services qu'offrent ces entreprises sont essentiellement destinés aux membres des communautés autochtones. Certaines exercent leurs activités juste au niveau local, tandis que d'autres visent d'autres communautés autochtones, mais le fait est que c'est toujours par des Autochtones et pour des Autochtones que les projets sont exécutés. Dans cette optique, les petites entreprises autochtones que nous avons vues favoriseront toujours les parties prenantes autochtones. Cela veut dire que, dans la recherche de collaborateurs ou au moment

d'offrir un produit ou un service, l'entreprise se dirigera d'abord vers des acteurs autochtones. Par ailleurs, le souci d'un bénéfice global pour la communauté en matière de développement économique est présent dans tous les projets que nous avons vus et les entrepreneurs rencontrés ne manquent pas de le dire. Pour nos participants, le projet doit avoir une valeur ajoutée pour la communauté et cela constitue une fierté pour eux. La littérature qualifie l'entrepreneuriat autochtone d'entrepreneuriat social dans la mesure où la dimension collective lui est inhérente (Fortin-Lefebvre, 2018). Nos résultats montrent que la petite entreprise possède aussi cette caractéristique et que, par conséquent, l'entrepreneuriat autochtone n'est pas seulement un entrepreneuriat social. En effet, comme la littérature le suggère, l'orientation collective et sociale de la vie en contexte autochtone influence grandement la façon d'entreprendre des gens d'affaires autochtones (Anderson, Dana et Dana, 2006 ; Hindle et Lansdowne, 2002).

Maintenant, c'est la dimension identitaire des entreprises que nous voulons aborder. La littérature insiste sur l'importance de la culture dans les activités entrepreneuriales autochtones à travers la préservation des liens avec leurs territoires et la perpétuation de leurs traditions (Anderson et coll., 2004). Par ailleurs, la littérature soutient que bon nombre de leaders et d'organismes autochtones considèrent l'entreprise individuelle comme une menace à leurs collectivités et à leurs traditions culturelles (Weir, 2007). Certes, les projets que nous avons examinés sont des entreprises à but lucratif et cherchent à générer des profits, mais elles gardent toujours un rapport avec l'identité autochtone dans leurs activités. Cela ne constitue donc pas une menace, bien au contraire, car ainsi la petite entreprise contribue, par le biais de ses produits et services, à la promotion de la culture et des traditions autochtones.

Ainsi, de ce que nous avons vu, la petite entreprise autochtone est une entreprise à but principalement lucratif à fort caractère social. Ses activités se font en même temps dans une perspective d'un souci pour les intérêts tant individuels que collectifs. En effet, ce type d'entreprise s'harmonise parfaitement avec l'intérêt général des communautés

autochtones à travers les deux dimensions, sociale et identitaire, que nous avons mises en lumière.

#### 4.1.2 Un parcours semé d'embûches

Dans cette partie, nous allons aborder le parcours difficile que vivent les entrepreneurs rencontrés dans leur processus de création. Notons qu'en dépit des différents obstacles rencontrés, tous les entrepreneurs rencontrés continuent de faire évoluer leurs projets.

Pour commencer, mentionnons que dans notre revue de littérature, nous avons vu qu'il existe plusieurs types d'entrepreneurs dont les deux les plus célèbres, à savoir, l'entrepreneur dit d'opportunité et l'entrepreneur de nécessité. Comme premier résultat, notre analyse montre que l'individu autochtone qui décide de lancer son entreprise le fera dans son domaine d'expertise. Sur ce plan, l'entrepreneur autochtone est différent de l'entrepreneur de nécessité, puisque, généralement, ce dernier a peu d'expérience professionnelle en adéquation avec son projet (Nakara et Fayolle ; 2012). Ensuite, notre analyse montre que l'entrepreneur autochtone se heurte, dans la majorité des cas, à un manque, voire à l'absence d'expérience en le lancement d'entreprise. Pourtant, cette caractéristique est attribuée aux entrepreneurs de type opportuniste, qui est connu pour être doté des moyens intellectuels extraordinaires lui permettant de se lancer avec optimisme en entrepreneuriat. L'entrepreneur autochtone est ici différent de cette dernière catégorie d'entrepreneurs.

Ce qui a aussi attiré notre attention, c'est la solitude que vit l'entrepreneur autochtone. En effet, puisque ce dernier est le seul acteur de son projet, il se retrouve à devoir tout gérer par lui-même, soit parce qu'il ne dispose pas des moyens suffisants pour employer d'autres personnes ou, tout simplement, parce que les activités engendrées par son projet ne sont pas encore assez développées pour faire appel à d'autres

personnes. Il y a aussi parfois cette question de légitimité identitaire qui entre en ligne de compte. Dans la mesure où l'entrepreneur autochtone ne se voit travailler qu'avec d'autres Autochtones, le champ de collaboration devient beaucoup plus étroit. Cet isolement est senti à l'étape par laquelle les entrepreneurs doivent passer à un moment ou un autre dans leur processus de création. Dans la littérature, la caractéristique de l'isolement est associée aux entrepreneurs de nécessité (Giacomin, 2016), mais voilà qu'on la retrouve également chez les entrepreneurs autochtones.

Nos résultats mettent en évidence un autre obstacle majeur auquel chacun de les entrepreneurs rencontrés a dû faire face. Il s'agit de la recherche de financement. Nous avons vu dans notre revue de la littérature que certains types d'entrepreneurs, notamment les entrepreneurs de nécessité, éprouvent souvent des difficultés à financer leurs projets (Couteret, 2010 ; Hechavarria et Reynolds, 2009). Toutefois, ce concept a pris une ampleur inattendue dans notre recherche, puisqu'il s'est avéré que le financement influence toutes les actions et les décisions des entrepreneurs. En effet, au cours du processus de création, et même après ce dernier, toutes les démarches qu'entreprennent nos participants ont pour objectif final l'obtention d'un financement. Ces démarches débutent par la simple recherche d'informations en passant par la rédaction du plan d'affaires et se poursuivant jusqu'au recours à un service d'accompagnement. Tout ceci est mis en œuvre pour une seule et même finalité, le financement. Il est évident que tout entrepreneur qui débute a besoin de ressources matérielles importantes pour concrétiser son projet, mais, d'après nos résultats, cette étape a tendance à mettre beaucoup une charge beaucoup trop lourde sur les épaules de l'entrepreneur. Le facteur le plus important relatif à la difficulté de cette tâche n'est autre que la *Loi sur les Indiens*. Nous avons déjà abordé cette question dans notre revue : les lois qui concernent les droits fonciers des Autochtones gênent extrêmement la recherche de financement d'un entrepreneur et entraînent une grosse pression sur lui au cours du processus. Cette pression pousse l'entrepreneur à se concentrer plus sur le financement que sur d'autres volets tout aussi importants, incluant celui du démarrage

d'une entreprise. Nous avons aussi remarqué que les entrepreneurs ont recours à de l'accompagnement principalement pour obtenir un financement ; or, les vertus de l'accompagnement sont aussi de l'ordre du développement des compétences liées au lancement d'entreprise (Messeghem et Sammut, 2007 ; Chabaud et Ehlinger, 2009).

Enfin, comme dernier résultat nous permettant de répondre à notre question « Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel ? », nous voulons aborder la question de l'identité de ce dernier. Nous avons fait valoir, au cours de notre recherche et à maintes reprises, le fait que la dimension identitaire est présente pratiquement dans chaque définition, démarche ou étape se rapportant à la petite entreprise autochtone. Cependant, cette fois, nous voulons attirer l'attention sur un contexte spécifique. Nos résultats montrent que l'entrepreneur autochtone qui évolue en dehors de sa communauté, notamment en milieu urbain, est plus susceptible de se heurter à des obstacles liés à son identité que celui qui reste au sein de sa communauté. La différence du contexte fait que, pour un autochtone, l'intégration dans un contexte allochtone est difficile (la Commission européenne, 2003). EA1 en a fait l'expérience quand elle a quitté sa communauté pour s'installer à Trois-Rivières. Cela rejoint ce que dit la littérature sur l'exclusion sociale et la marginalisation que vivent les Autochtones (Banque mondiale, 2011). De ce que nous avons vu, en sus de la difficulté que cela ajoute au développement d'une entreprise, la marginalisation dont fait l'objet un entrepreneur de cette catégorie est aussi à l'origine d'un manque de confiance en soi et en ses moyens. Dans ce cas, l'entrepreneur a encore plus besoin du soutien de son environnement et de son entourage afin d'acquérir une certaine légitimité pour démarrer ou développer une entreprise.

Cette première partie des résultats visait à répondre à notre première question de départ, à savoir, quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel. Nous nous sommes beaucoup basé sur la littérature concernant les entrepreneurs dits d'opportunité et les entrepreneurs dits de nécessité. Notre intention, ici, n'était pas de

classer l'entrepreneur autochtone individuel dans l'une de ces catégories, mais seulement d'avoir de lui un portrait sommaire.

Tableau 4.1 – Comparaison de l'entrepreneur autochtone avec les entrepreneurs de nécessité et d'opportunité

<b>Types d'entrepreneurs</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Motivations et objectifs</b>
Entrepreneur d'opportunité.	Détient des moyens financiers. Une grande confiance en soi. Intuitif. Preneur de risque. Reconnaissance d'opportunité. Détient une certaine expertise en gestion. Innovateur. Toujours à la recherche d'un maximum de croissance. Réseau développé.	Faire un maximum de profit. Être autonome. Créer son propre emploi sans avoir de patron. Innover.
Entrepreneur de nécessité.	Détient peu ou pas de moyens financiers. Manque de confiance en soi. Pas de connaissances de base en gestion. Isolement. Marginalisé. Faible réseau.	Sortir du chômage. Être reconnu socialement. Répondre aux attentes familiales. Perpétuer la tradition familiale.
Entrepreneur autochtone individuel.	Détient peu ou pas de moyens financiers. Manque de confiance en soi. Pas de connaissances de base en gestion. Isolement. Marginalisé. Faible réseau.	Occasion de participer au développement de sa communauté. Besoin de perpétuer la tradition. Promotion de la culture. Faire participer les membres de la communauté dans le projet. Besoin de reconnaissance familiale. Intérêt individuel (financier).

Le tableau qui précède offre la possibilité de comparer le portrait de l'entrepreneur autochtone individuel avec les deux portraits d'entrepreneur, l'entrepreneur d'opportunité et l'entrepreneur de nécessité. Nous avons pu voir tout au long de cette

partie les similitudes entre chacune des catégories, particulièrement, celles concernant les entrepreneurs de nécessité. Les ressemblances décelées se rapportent toutes à un seul et même pan, celui de la marginalité que vivent les entrepreneurs des deux catégories. En ce sens, les entrepreneurs des deux catégories partagent un manque de connaissances en gestion qui s'avère très désavantageux dans un processus de création d'entreprises (Bureau et Fendt, 2012). De plus, les entrepreneurs de nécessité ne possèdent pas de réseaux (Nakara et Fayolle, 2012b) et c'est le cas aussi pour les entrepreneurs autochtones que nous avons interrogés. Cela ne joue pas en faveur entrepreneurs des deux catégories. En effet, bénéficier d'un réseau est un des principes de base pour créer une entreprise (Barès et coll., 2003). Cela nous permet, alors, de dire que l'entrepreneur autochtone individuel fait partie des populations marginalisées. En effet, les entrepreneurs de nécessité sont définis comme des populations marginalisées (Nakara et Fayolle, 2012b) et nos résultats montrent que l'entrepreneur autochtone individuel présente beaucoup de similitudes avec cette catégorie. Dans le même ordre d'idées, nous rejoignons ce que la littérature soutient à propos des populations marginalisées : elles ne sont pas accompagnées adéquatement. La pertinence de notre objectif de recherche est encore une fois confirmée et cela nous fait basculer vers la deuxième et dernière grande partie de nos résultats, celle se rapportant à l'accompagnement.

#### 4.2 L'accompagnement de l'entrepreneur autochtone individuel

Dans la partie qui suit, nous discutons des résultats qui ont émergé du chapitre précédent et qui concerne notre deuxième axe de recherche, à savoir, l'accompagnement de l'entrepreneur individuel autochtone. Les sections qui suivent sont importantes dans la réponse à notre second objectif de recherche, à savoir, la détermination du type d'accompagnement optimal pour la petite entreprise autochtone. En premier lieu, nous parlons de l'écosystème de l'accompagnement en milieu

autochtone dans lequel évolue l'entrepreneur. Par la suite, nous discutons du cheminement de ce dernier et des différents faits saillants qui ont émergé de nos résultats. Enfin, en nous concordances avec résultats, nous proposons un cheminement d'accompagnement que nous jugeons optimal pour l'entrepreneur autochtone individuel.

*(1) Un écosystème flou pour l'entrepreneur autochtone*

Dans cette section, nos résultats nous orientent vers un sujet que nous n'avions pas pris en compte lors de notre revue littérature : celui de la clarté des définitions des différents agents et structures pouvant servir de soutien à l'entrepreneur dans son processus de création. En effet, nous avons vu comment les entrepreneurs ne se dirigent pas de leur plein gré vers l'accompagnement et que c'étaient généralement des rencontres hasardeuses qui aboutissaient à un premier contact entre la structure et l'entrepreneur. En effet, ça a été le cas pour EA1 et EA3 qui cherchaient seulement à avoir un financement et qui ont fini par découvrir qu'il existe un service de soutien et d'accompagnement pour les porteurs de projets comme eux. Nous avons aussi vu que la structure du service de l'accompagnement déploie des efforts pour essayer d'atteindre directement l'entrepreneur par le truchement de campagnes de sensibilisation et la participation à des événements dans les différentes communautés. C'est d'ailleurs de cette façon que EA3 a pu se diriger vers un service d'accompagnement : en assistant par hasard à la présentation d'une campagne de sensibilisation au sein de sa communauté. Toutefois, comme nous l'a confié EA3, il y a beaucoup d'entrepreneurs autochtones qui ignorent l'existence de ce genre d'organismes et qui, par conséquent, n'ont pas l'occasion de s'adresser à eux. La faible notoriété de ces réseaux et l'insuffisance d'outils adaptés constituent un obstacle majeur pour les entrepreneurs qui souhaitent se faire accompagner (Smitt et coll., 2002). Pour Pluchart (2012), cela constitue même un facteur d'échec de l'accompagnement. Il convient donc de structurer plus les efforts

déjà mis en place pour gagner en efficacité et de clarifier les types de service relatifs à l'offre d'accompagnement.

En constatant ces lacunes, AC3 nous a fait part d'une idée pour valoriser le service d'accompagnement offert aux entrepreneurs autochtones. Selon elle, il faudrait créer une plateforme numérique visant à promouvoir et structurer l'accompagnement des Autochtones (AC3). Selon elle, cela permettrait de structurer leur offre de service sur un seul et même support qui serait accessible à tous. En plus, cela répondrait favorablement à la question de l'enclavement et de l'éloignement de certaines communautés que nous avons abordés dans notre revue de littérature. Depuis un certain temps, le numérique est devenu un atout fondamental qu'aucune entité sociale ne peut négliger et qui, par conséquent, ne peut qu'être bénéfique pour le service d'accompagnement. Plus encore, cela répondrait à la problématique de l'éloignement que nous avons vu à travers nos résultats. Rappelons nous que les communautés autochtones sont répartis sur toute la province du Québec alors notre collecte de données secondaires sur les acteurs de l'accompagnement en ce contexte révèle un faible nombre d'organisme se concentrent essentiellement dans les milieux urbains. Cela crée donc un déséquilibre quant à l'accessibilité au soutien pour les communautés les plus enclavés. De ce fait, une plateforme numérique permettrait d'atteindre un nombre beaucoup plus grand d'entrepreneurs et réduirait cette inégalité induite par la l'éloignement. Aussi, cela réduirait les déplacements des accompagnateurs et des entrepreneurs et permettrait d'économiser du temps et de l'argent. Une autre idée serait que cette plateforme offrirait un espace d'échange et de réseautage pour les entrepreneurs autochtones et une variété et diversité de projets entrepreneuriaux qui ne peut qu'être bénéfique pour la communauté.

Par ailleurs, le bilan qui est ressorti de notre collecte de données secondaires sur les acteurs de l'accompagnement nous permet de souligner deux faits importants : le premier est que seulement un organisme se spécialise réellement dans

l'accompagnement des entrepreneurs autochtones. En effet, le reste des organismes offre principalement des possibilités de financement, à quoi s'ajoute une offre d'accompagnement contingente et dépendante de ce dernier. Il y a donc un réel déficit au chapitre des offres d'accompagnement en contexte autochtone comparé au contexte allochtone.

Le deuxième fait est que, quand il est question d'accompagnement, la majeure partie des efforts et du temps sont consacrés à la rédaction du plan d'affaires. Or, les recherches en entrepreneuriat relèvent les nombreuses limites de cette pédagogie du plan d'affaires (business plan) (Bureau et Fendt, 2012). Selon ces derniers, il a même été démontré qu'il n'y avait aucune corrélation entre la rédaction du plan d'affaires et la profitabilité d'un projet. Les entrepreneurs que nous avons interrogés trouvent aussi cette étape beaucoup trop longue et fastidieuse et qu'il serait préférable d'opter pour d'autres moyens en début de parcours. D'autant plus que, souvent, à l'issue de cette étape, le projet reste mal défini. Dans la majorité des cas, cela amène les porteurs de projets à reporter, voire à arrêter leur projet (Hentic-Gilberto et Berger-Douce, 2017).

## *(2) Le cheminement*

Dans ce qui suit, nous discuterons du cheminement de les entrepreneurs rencontrés à l'aune de ce que la littérature sur l'accompagnement nous a appris. Le schéma suivant a émergé de notre analyse de données et retrace le parcours des entrepreneurs que nous avons rencontrés, à partir du moment où ils ont décidé d'entreprendre leur projet jusqu'au moment où l'accompagnement prend fin.

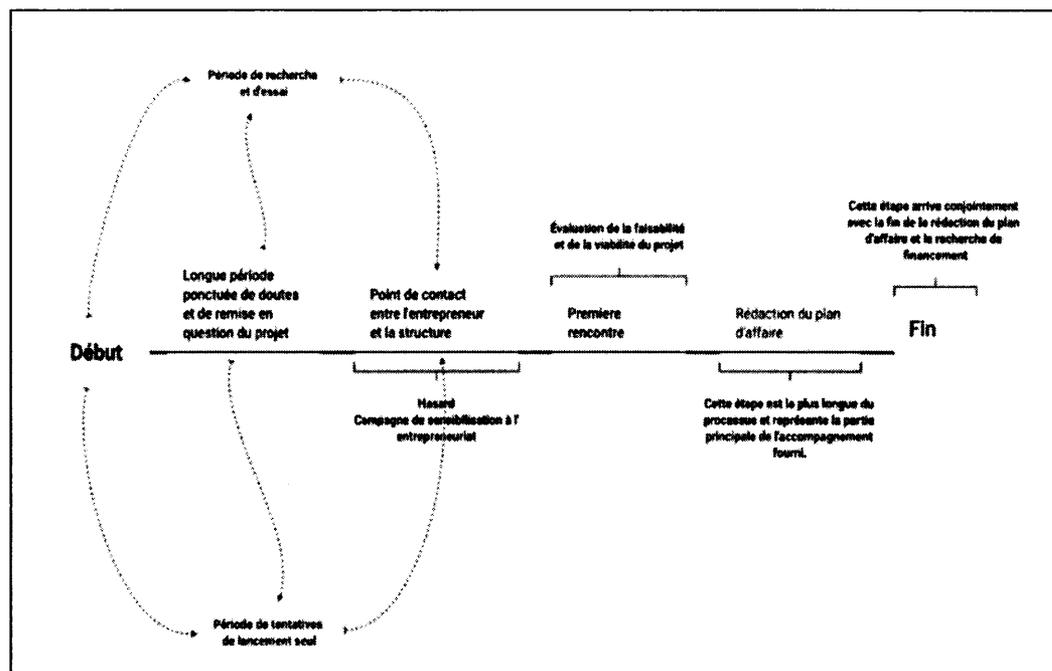


Figure 4.1 – Cheminement des participants

Le schéma ci-dessus présente les étapes par lesquelles sont passés les cas d'entrepreneurs étudiés. Ce que nous qualifions de « Début » correspond au moment où l'entrepreneur a pris la décision de créer son entreprise. Entre cette dite étape du « Début » et l'étape suivante, l'entrepreneur semble passer par des périodes de tentatives infructueuses suivies de périodes de doute et de remise en question du projet. La deuxième correspond au point de contact avec la structure d'accompagnement qui est caractérisé par le « hasard », en effet les entrepreneurs ne cherchaient pas forcément à être accompagné vu que pour la majorité, ils ignoraient l'existence de services d'Appui aux entreprises autochtones. Ensuite, c'est l'évaluation du projet et de sa faisabilité par la structure qui caractérisent la troisième étape. La quatrième étape quant à elle semble être la plus longue et fastidieuse, il s'agit de la rédaction du plan d'affaire. Enfin, la dernière étape correspond à la fin de la rédaction du plan d'affaire et le début de la recherche de financement.

Dans les sections qui suivent, nous décortiquons ce parcours et relevant les points les plus saillants au vue de nos objectifs de recherche.

### 4.3 Le doute

À nos yeux, le cheminement des entrepreneurs tel que nous l'avons illustré présente des étapes distinctes avec des particularités propres à chacune d'elles. La première se traduit par une période de doute, de remise en question et de tentatives infructueuses menées par l'entrepreneur en solo. Cette période commence lorsque l'entrepreneur décide de créer son projet et se termine quand ce dernier commence à avoir du soutien. Tous les entrepreneurs rencontrés témoignent de la difficulté de cette étape, étant donné qu'ils étaient chacun seul face à leurs idées de projet. Certains auteurs disent qu'entreprendre un projet d'affaires est un processus d'ascenseur émotionnel (Jacquemin et Lesage, 2016) caractérisé par l'incertitude et la solitude (Doern et Goss, 2014). Comme nous l'avons déjà mis en exergue, le profil de les entrepreneurs rencontrés est aussi caractérisé par la solitude ainsi que par le manque de connaissances en lancement d'entreprises. Pour nous, ce sont ces deux caractéristiques qui sont à l'origine du doute et qui, par conséquent, compliquent énormément le début du processus pour les entrepreneurs. De plus, sans la présence d'un accompagnement pour aiguiller l'entrepreneur, il en résulte des tentatives inefficaces de la part de ce dernier, son essoufflement et, dans certains cas, un abandon. Certes, nous n'avons pas vu au cours de notre recherche un cas d'abandon, mais cela pourrait facilement être le cas pour beaucoup de porteurs de projets qui, au cours de cette période de doute, abandonnent. Comme les définit la littérature, les vrais entrepreneurs sont ceux qui persistent à travers tous les défis, alors que les individus qui auraient essayé une fois, qui auraient échoué, puis qui auraient jeté l'éponge seraient des « non-entrepreneurs » (Shaver, 1995). Nous n'avons donc pas eu connaissance de telles expériences, vu les critères de sélection de notre étude, mais cela reste un volet important à ne pas négliger.

Par ailleurs, nous pensons que le rôle ou l'impact du doute sur l'entrepreneur autochtone et son projet sont des pistes intéressantes à explorer pour de futures recherches.

#### 4.4 Un accompagnement psychologique aux premières heures

D'après la littérature, le doute est quasiment inévitable pour tout type d'entrepreneurs qui se lance en affaires (Valéau, 2006) et nous estimons, au terme de notre recherche, qu'il l'est pour l'entrepreneur autochtone également. Toujours en accord avec la littérature, l'accompagnement aurait un rôle précieux à jouer au cours de cette partie du processus (Valéau, 2006 ; Verstraete, 1997 ; Saporta et Verstraete, 2000). C'est d'un accompagnement psychologique que l'entrepreneur aurait le plus besoin à ce moment-là. Comme le précisait Sammut (2003), l'accompagnement doit permettre aux créateurs de faire mûrir leur projet en leur offrant un guide de réflexion pour l'action. Il importe donc qu'à côté du volet technique que nous avons vu dans l'accompagnement, un volet psychologique soit développé par les responsables de la structure d'accompagnement des entrepreneurs autochtones. Ce volet psychologique viendrait épauler l'entrepreneur conjointement avec l'amélioration de la visibilité de l'institution financière autochtone (SOCCA) offrant aux entrepreneurs un service d'accompagnement dont nous avons parlé. L'accompagnement commencerait, alors, bien plus en amont au cours du processus de création d'une entreprise et permettrait à l'entrepreneur d'éviter de gaspiller ses efforts et ses ressources en vain. Parmi les formes d'accompagnement mentionnées dans la littérature, le counseling est présenté comme une pratique ayant un fort caractère psychologique (Rogers, 1966). Ce dernier est fondé sur la compréhension de l'individu prenant en considération différents aspects, comme sa personnalité, son système de représentation ou encore son style de vie (Priels, 2004). Par conséquent, une aide psychologique telle que le counseling peut être efficace pour contrer les périodes de doute dont nous avons parlé.

#### 4.5 Des facteurs qui décrédibilisent

Au cours de notre analyse, nous avons pu constater que la perception qu'a l'entrepreneur de l'accompagnateur et de l'accompagnement que ce dernier fournit influe sur sa motivation. Selon nous, certaines interprétations faites par l'entrepreneur contribuent à tort à la décrédibilisation de l'accompagnant, et il convient de travailler sur quelques petits détails qui pourraient, selon nous, faire pencher la balance de l'autre côté. Par exemple, deux des entrepreneurs nous ont confié que le modèle que les accompagnateurs utilisent pour la conception du plan d'affaires provient d'Internet. Ce constat a été sujet à des critiques de la part des entrepreneurs et semblait décrédibiliser l'expertise des accompagnateurs. Nous ne doutons pas de la pertinence du modèle de plan d'affaires utilisé par les responsables de la structure d'accompagnement, cependant, avec toute la pression que subit l'entrepreneur, ce genre de petits détails nuit au moral de celui-ci et produit un effet négatif sur sa motivation. Nous savons, d'après la littérature, que la motivation est un facteur de persévérance pour le porteur de projets (Valéau, p. 2006) ; il faut donc tout mettre en œuvre pour que ce soit au point.

#### 4.6 Avantage du mentorat

Par ailleurs, nos résultats montrent aussi que les entrepreneurs rencontrés éprouvent le besoin de se référer à quelqu'un qui est « déjà passé par là », c'est-à-dire par le processus d'accompagnement. Comblé un tel besoin constituerait un facteur de légitimité pour l'accompagnement qui, jusqu'ici, semblait absente aux yeux de l'accompagné.

La possibilité d'un recours à un mentor prend ici tout son sens. Nous avons vu dans la littérature que le mentorat détient un rôle clé dans l'apprentissage de l'entrepreneur

novice (St Jean et Tremblay, 2013). Le profil des entrepreneurs interrogés, tel qu'il a été présenté dans la première partie des résultats, ainsi que les avantages qu'offre le recours à un mentor se rejoignent parfaitement. En effet, les entrepreneurs rencontrés pourraient combler leur manque de connaissances en affaires, grâce à l'expérience d'un mentor qui soit déjà passé par un processus d'accompagnement (St Jean et Tremblay, 2013 ; Westhead et Wright 2009). De plus, la littérature évoque l'impact positif sur les habiletés cognitives de l'entrepreneur que produirait une telle relation (Saint Jean et Audet, 2007 ; Cuerrier, 2003). En effet, nous pensons que l'entrepreneur autochtone gagnerait en efficacité dans son processus décisionnel, grâce aux échanges de vues avec une personne plus expérimentée que lui, c'est-à-dire un mentor. Cela permettrait aussi de bien gérer les périodes de doute pouvant se présenter et, par conséquent, de gagner du temps et de l'efficacité dans le développement du projet.

#### 4.7 Un accompagnement optimal pour la petite entreprise autochtone

Cette partie s'attache à proposer une forme d'accompagnement qui, de notre point de vue, rencontrerait les besoins de l'entrepreneur autochtone individuel dans son processus entrepreneurial.

Nous avons pu dégager au cours de notre discussion des caractéristiques propres à l'entrepreneur autochtone individuel. Nous avons aussi vu les différents besoins d'accompagnement qui se présentaient à différentes phases dans le parcours de l'entrepreneur. À cet effet, nous pensons que l'entrepreneur autochtone pourrait tirer bénéfice de plusieurs formes d'accompagnement. Dans cette même optique, l'accompagnement gagnerait en efficacité en combinant les différents types d'accompagnement qui existent. Ce qui suit résume les différents résultats que nous avons obtenus au cours de cette recherche et présente une façon différente de concevoir l'accompagnant de l'entrepreneur autochtone.

En accord avec certaines conclusions que nous avons présentées précédemment, l'accompagnement optimisé de l'entrepreneur que nous présentons s'amorce avec une amélioration de la visibilité des structures du service d'accompagnement, ainsi que par une clarification de la définition des divers types d'accompagnement qui peuvent être fournis. Nous voulons, à travers cela, que l'entrepreneur prenne connaissance de l'existence de ce service d'accompagnement à un stade préliminaire. En effet, nous pensons que le fait d'aller vers un tel service d'accompagnement plus rapidement que ce n'est le cas maintenant permettra à l'entrepreneur d'économiser efforts et ressources. Ainsi, il y aura moins d'essoufflement de la part du porteur du projet et, parallèlement, moins de risque d'abandon. L'idée de AC3, passer par une plateforme numérique, serait un catalyseur à ne pas négliger ici. Par ailleurs, du côté de l'accompagnement fourni à l'entrepreneur autochtone, nous pensons que la notion de counseling incarne la forme d'accompagnement à favoriser à ce stade du cheminement de l'entrepreneur. En effet, vu le manque de compétences de l'entrepreneur que nous avons souligné et faute de confiance en ses aptitudes, le counseling servira au développement de l'identité entrepreneuriale du porteur de projets. Cette combinaison d'un accompagnement à des heures avancées et d'une approche counseling permettrait de répondre à un éventail de besoins fondamentaux énoncés par Cuzin et Fayolle (2005), ceux centrés sur le porteur de projets même, c'est-à-dire les questionnements, la réticence, la méfiance et le manque d'informations. Comme le précise Sammut (2003b), le système de représentation du futur entrepreneur se verra ainsi amélioré.

Ensuite, il est question de la partie « rédaction du plan d'affaires », que nous qualifions de « soutien technique ». Cette rédaction se fera conjointement avec l'entrepreneur afin de favoriser son apprentissage. Contrairement à la partie précédente, où le counseling s'avère pertinent de par son aspect psychologique, c'est la notion d'accompagnement professionnel proprement dit qui prend de l'importance à cette phase du parcours. En effet, les conseils techniques que fournira l'accompagnateur au porteur de projets

permettront d'aiguiser les compétences de ce dernier en ce qui a trait à la gestion de son projet (Persson et Bayad, 2007). Le rôle qui incombe à l'accompagnant à ce stade est celui d'un guide expert en lancement d'entreprises. Il est primordial que celui-ci soit un généraliste de l'entrepreneuriat, de façon à ce qu'il s'adapte aux différentes natures des projets entrepreneuriaux qu'il aura à examiner.

Pour en revenir à la satisfaction des besoins fondamentaux décrits par Cuzin et Fayolle (2005), c'est à la deuxième gamme de besoins que nous touchons cette fois, celle des besoins centrés sur le projet lui-même, autrement dit les points techniques, financiers ou juridiques, par conséquent, la dimension technique. La relation accompagnant-accompagné est un élément crucial de la réussite du processus d'accompagnement à ce stade du parcours (Valéau, 2006). En effet, nous l'avons vu, la rédaction du plan d'affaires s'est avérée une tâche ardue et pénible pour les entrepreneurs rencontrés, surtout, avec leur manque de compétences. Il convient donc de favoriser l'établissement d'une complicité entre les deux parties pour que le transfert de connaissances et l'apprentissage se fassent de manière fluide et agréable pour le porteur de projets. Les habiletés relationnelles de l'accompagnateur jouent ici un rôle capital (Sammot, 2003b).

Au cours de notre recherche, nous avons vu que l'étape suivant la rédaction du plan d'affaires consistait en la recherche de financement. Que celle-ci soit fructueuse ou pas, nous avons aussi vu que l'entrepreneur est plus ou moins « abandonné » dans un environnement complexe qui, jusque-là, ne lui est pas encore familier. Selon nous, cela ressemble à un retour à la case départ pour le porteur de projets. En effet, c'est là qu'en temps normal la partie devrait commencer, et c'est à ce moment que le porteur de projets évolue et devient un entrepreneur. Mais il reste que c'est encore un nouveau « joueur », un débutant, et c'est exactement à ce stade que l'accompagnement de l'entrepreneur peut mener à une situation où une entreprise se développera ou disparaîtra. Nous pensons que le moyen le plus efficace pour assurer la pérennité d'un

projet ainsi que son développement serait d'aller vers le mentorat. Le jumelage de l'entrepreneur novice à un autre expert dans son domaine ne peut qu'être bénéfique pour le premier (Couteret et coll., 2006). En effet, un mentor dispose d'une expérience inestimable dans le domaine, ainsi que des connaissances pratico-pratiques acquises au fil des années (Cuerrier, 2004). Par ailleurs, le mentor fera bénéficier le mentoré de son réseau et nous savons très bien que cette variable est précieuse dans le monde des affaires (Mitrano-Méda et Véran, 2014).

Pour finir cette synthèse du parcours proposé, nous pensons que l'approche de l'accompagnement professionnel doit rester une solution de rechange dans le cas où l'entrepreneur aurait besoin de conseils dans des phases ultérieures. Nous pensons qu'au fil des années un tel parcours d'accompagnement créera une sorte de cercle vertueux grâce auquel les anciens porteurs de projets accompagnés deviendront à leur tour des mentors. Cela correspond on ne peut mieux aux valeurs autochtones selon lesquelles il est naturel qu'un accompagné retourne l'aide qu'il a reçue, par exemple en aidant d'autres entrepreneurs à son tour.

## CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous faisons le récapitulatif de l'ensemble de notre recherche qui porte sur l'accompagnement de l'entrepreneur autochtone individuel. Nous survolons ainsi toutes les étapes de notre étude et nous présentons les contributions ainsi que les limites de cette dernière.

La littérature présente l'entrepreneuriat autochtone comme un champ encore peu étudié (Frédéric, 2008). De notre côté, par une recension des écrits dans ce même champ, nous avons vu qu'il était souvent question d'entrepreneuriat collectif/social et rarement d'entrepreneuriat individuel/privé. Pourtant, depuis longtemps des chercheurs affirment que la petite entreprise constitue une solution au développement économique et à l'autonomie gouvernementale en contexte autochtone (Cornell et Kalt, 1992).

Par ailleurs, pour les entreprises, l'accompagnement aux entreprises est vital pour leur réussite et leur pérennité (Paturel et Masmoudi, 2005). Seulement, certaines recherches montrent que les pratiques d'accompagnement tendent à être standardisées et négligent, par conséquent, les besoins de certaines populations spécifiques (Nakara et Fayolle, 2012b). Nous avons alors choisi d'aborder l'entrepreneuriat autochtone à partir de deux angles. Le premier concerne l'entrepreneur autochtone individuel, et le deuxième est l'accompagnement d'un tel type d'entrepreneur. Dans cette optique les deux objectifs principaux de cette recherche étaient de :

- (1) Dégager les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone individuel.
- (2) Comprendre comment l'Accompagnement pouvaient répondre aux besoins de ce même entrepreneur.

Nous avons d'abord fait une revue de la littérature touchant les deux principaux champs de notre recherche. Nous avons alors pu voir l'inadéquation de l'accompagnement avec certaines populations marginalisées (Nakara et Fayolle, 2012), ainsi que la marginalisation vécue par les populations autochtones (Banque mondiale, 2011).

Vu le caractère exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative appuyée par une approche d'étude de cas multiple d'entrepreneurs individuels autochtones. Ainsi, nous avons mené des entrevues semi-dirigées et collecté des données secondaires qui nous ont permis d'arriver à un certain degré de saturation des informations.

Suivant nos deux objectifs de recherche, nos résultats s'articulent en deux temps :

- (1) Dans un premier temps, nous voulions dégager les caractéristiques de la petite entreprise autochtone. Nous avons d'emblée découvert que celle-ci attache une grande importance à la dimension collective et identitaire. En effet, les entrepreneurs que nous avons interviewés tiennent à avoir un rôle à jouer dans le développement économique, et ce, d'abord dans celui de leurs communautés respectives et, ensuite, à une échelle plus globale, celle de l'ensemble des Premières Nations du Québec. Par conséquent, cela contredit ce que la littérature soutient concernant la menace des entreprises individuelles pour les collectivités et les traditions culturelles autochtones (Weir, 2007).

Nous avons par la suite comparé l'entrepreneur autochtone individuel à d'autres types d'entrepreneurs abondamment étudiés dans la littérature, à savoir, les entrepreneurs de nécessité et les entrepreneurs d'opportunité. Nous avons pu voir beaucoup de similitudes entre ces deux derniers types

d'entrepreneurs et l'entrepreneur autochtone individuel. En effet, nos résultats montrent que l'entrepreneur autochtone est caractérisé par la solitude et l'isolement, un manque de connaissances en gestion, un réseau faible, un manque de confiance en lui et, surtout, un manque de ressources financières. Dans la littérature, ces caractéristiques sont présentées comme étant celles des entrepreneurs de nécessité (Hechavarria et Reynolds, 2009 ; Couteret, 2010 ; Bureau et Fendt, 2012 ; Nakara et Fayolle, 2012) et font d'eux des populations d'entrepreneurs marginalisés (Nakara et Fayolle, 2012).

- (2) Dans un deuxième temps, notre objectif visait à déterminer l'accompagnement idéal dont aurait besoin l'entrepreneur autochtone individuel. Tout d'abord, les entrepreneurs que nous avons interrogés ont attiré notre attention sur un fait important : le peu de notoriété des services d'accompagnement offerts aux entrepreneurs autochtones. Cela nous a poussé à approfondir la réflexion sur ce sujet à l'aide d'une collecte de données secondaires visant à faire le bilan de cet écosystème. À cet effet, nous avons répertorié tous les acteurs de l'accompagnement d'entrepreneurs en milieu autochtone présents au Québec et nous avons parcouru leurs différentes modalités. Les résultats de nos recherches ont confirmé les propos des entrepreneurs en ce qui concerne la faible visibilité des services d'accompagnement des entrepreneurs. Rappelons que nos trois cas disent avoir connu l'Accompagnement par « hasard ». De plus, nos résultats ont montré qu'à l'exception de la Commission de développement économique du Québec et du Labrador (CDEPNQL) dont le mandat est d'offrir un accompagnement aux entrepreneurs et aux agents de développement économique autochtones, la grande majorité des services offerts aux entrepreneurs s'articulent autour du financement et du plan d'affaires. Par conséquent, nous avons trouvé que les besoins centrés sur le porteur de projet lui-même ainsi que ceux qui se focalisent sur l'adéquation entre l'entrepreneur et son projet des entrepreneurs

ne sont pas comblés, alors que ces besoins sont mentionnés par la littérature comme étant fondamentales

Toujours dans le but de proposer un cheminement amélioré de l'accompagnement pour l'entrepreneur individuel autochtone, nous nous sommes penché sur le cheminement de ce dernier ayant trait au démarrage ou au développement de son entreprise :

- (1) Le premier constat concerne le doute qu'ont éprouvé les entrepreneurs rencontrés. La littérature soutient que l'isolement et la solitude peuvent être le catalyseur de ce doute et nous avons vu précédemment que cela fait partie des caractéristiques des cas étudiés. D'après la littérature, le passage par des périodes de doute est tout à fait normal pour un entrepreneur (Valéau, 2006). Toutefois, la littérature sous-tend que le recours à un accompagnement au cours de ces moments de doute pourrait décisif pour l'entrepreneur (Saporta et Verstraete, 2000). En ce sens, nous avons vu qu'une approche de soutien axée sur l'aspect psychologique, notamment le counseling, serait très bénéfique. En effet, la littérature mentionne que le counseling est fondé primordialement sur la compréhension de la personne sous tous ses angles et consiste en un travail sur le développement personnel de l'individu (Priels, 2004).
- (2) Nous avons aussi constaté que certains facteurs peuvent être regardés par l'accompagné comme décrédibilisant l'accompagnement. Par exemple, le modèle du plan d'affaires issu d'Internet ou bien le fait que les accompagnateurs n'aient pas d'expérience en entrepreneuriat. Cela nous a amené à suggérer un accompagnement incluant une approche style mentorat, grâce auquel l'accompagné pourrait profiter de l'expérience et du réseau de son mentor/accompagnateur.

- (3) Finalement, nous avons proposé un parcours d'accompagnement pour l'entrepreneur autochtone individuel incluant les différentes approches que nous avons vues dans notre revue de littérature. À nos yeux, chaque forme d'accompagnement présentée a son rôle à jouer à un moment spécifique du parcours du porteur de projets.

Les éléments nouveaux que comporte notre recherche contribuent à faire progresser la connaissance dans le champ de l'entrepreneuriat autochtone. En effet, notre travail amorce un débat autour de la figure de l'entrepreneur autochtone individuel, jusqu'ici peu abordé. De la sorte, nous espérons que l'intérêt des recherches en entrepreneuriat autochtone ne concernera plus seulement les entreprises collectives ou sociales, mais aussi les petites entreprises privées. Par ailleurs, d'après les cas étudiés, l'entrepreneur autochtone individuel présente des caractéristiques qui se rapprochent de certaines autres catégories d'entrepreneurs, notamment celle de l'entrepreneur de nécessité ; cependant, il garde tout de même sa singularité compte tenu de son identité et des valeurs autochtones ancrées en lui.

Notre recherche présente aussi des limites. En effet, notre travail ne peut être généralisable du fait de sa nature exploratoire, mais aussi du nombre limité des cas étudiés. Ces derniers présentent aussi certaines similitudes qui sont de nature à biaiser en partie certains résultats, notamment en ce qui concerne la situation familiale,,a tranche d'âge ou encore l'activité professionnel complémentaire faite en parallèle avec le projet.

Nous pensons aussi que l'objectif de notre recherche nous a surtout amené à rencontrer des entrepreneurs avec des projets et une vision très attachée à la communauté autochtone. Il est possible, qu'il existe d'autres entrepreneurs qui soit titulaire du statut autochtone mais qui ne s'identifient pas nécessairement à la communauté autochtone, par conséquent, les projets d'auraient pas une aussi forte dimension collective. Il se

peut aussi qu'à certains moments nous ayons porté un jugement hâtif, vu le paradigme interprétatif dans lequel nous nous sommes inscrits.

En guise de recommandations, nous pensons qu'il serait pertinent de mener une recherche similaire à la nôtre, mais en augmentant le nombre d'entrepreneurs étudiés pour pouvoir confirmer ou infirmer les pistes que nous avons proposées. Le même travail pourrait être fait localement, dans des communautés spécifiques. Cela permettrait ensuite de comparer les résultats et de voir s'il existe des différences ou, au contraire, des similitudes entre les communautés en ce qui a trait au profil de l'entrepreneur ou de l'accompagnement. Par ailleurs, les accompagnateurs que nous avons interrogés nous ont fait part de leurs réflexions à propos de l'accompagnement numérique, qui se ferait à distance, par le truchement d'une plateforme en ligne uniformisée et innovante. En ce sens, une recherche universitaire pourrait s'attacher à dégager les modalités de cet accompagnement 2.0. En effet, nous pensons qu'un nouvel accompagnement devrait se créer à travers une démarche de recherche collaborative où entrepreneurs, experts et communautés seraient parties prenantes.

## ANNEXE A

### GUIDE D'ENTREVUE DES ENTREPRENEURS

#### *L'entreprise*

- (1) Pouvez-vous me décrire votre entreprise à ce jour, ce que vous faites, activité, produits service etc.
- (2) Pouvez-vous me parler de ce que vous faisiez avant de lancer votre projet ?
- (3) Comment êtes-vous arrivé à vouloir vous lancer en entrepreneuriat ? quel a été le déclic ?
- (4) Comment votre entourage proche a perçu votre idée d'Entreprendre, quel genre de soutien avez-vous eu ?

#### *Le parcours*

- (5) Comment avez-vous procédé pour arriver à ce que vous êtes aujourd'hui en tant qu'entreprise ?
- (6) Avez-vous essayé d'avoir du soutien, autre que celui de votre famille (organismes d'accompagnement, formations, financement) ?
- (7) Quels sont les obstacles qui vous ont marqués en tant que créateur d'entreprise ? (Description)
- (8) Quels sont les erreurs que vous avez faites lors de la création ?

- (9) Si vous deviez relancer votre entreprise, ou en lancer une nouvelle, qu'est-ce que vous feriez différemment ?
- (10) Selon vous, à quoi ressemblerait l'accompagnement idéal ?

### *Le contexte*

- (11) Selon vous, comment votre entreprise contribue elle au développement de la communauté ?
- (12) Comment est perçu l'entrepreneuriat dans la réserve ?
- (13) Quels sont les facteurs qui favorisent ou au contraire nuisent à l'entrepreneur autochtone ?
- (14) Quel est l'impact direct de la loi sur les indiens sur votre activité ?

### *Supplémentaires*

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, on distingue deux grands types d'entrepreneuriat : d'un côté, l'entrepreneuriat d'opportunité, dans lequel l'entrepreneur voit une opportunité et se lance en affaire pour la saisir. De l'autre côté il y a l'entrepreneuriat de nécessité, c'est-à-dire que la personne se trouve plus ou moins obligé de se lancer en affaire pour subvenir à ses besoins etc.

- Dans quelle catégorie vous situez-vous ?
- De quelle manière les valeurs autochtones se reflète dans l'entrepreneuriat autochtone ?

## ANNEXE B

### GUIDE D'ENTREVUE DES ACCOMPAGNATEURS

#### *La structure d'accompagnement*

- Pouvez-vous me parler un peu de votre organisme, qui êtes-vous, votre rôle, vos objectifs ?
- Vous m'avez parler de plusieurs volets que vous traitez dans votre organisme : entrepreneuriat collectif, jeunesse, féminin, peux-tu m'en dire plus ?
- En quoi consiste l'accompagnement et le soutien actuel que vous fournissez aux entrepreneurs autochtones ?
- Est que les pratiques changent selon le profil des entrepreneurs ou est-ce généralement le même cheminement pour tout le monde ?
- J'ai vu dans un sondage sur les commerces autochtones, que la majorité des entrepreneurs disent qu'ils sont informés par l'existence des programmes d'accompagnement par le biais de la bouche à oreille, quels sont les moyens que vous utilisez dans la commission pour informer les gens de ce que vous faites ?

#### *Les accompagnés*

- Comment décririez-vous le profil des entrepreneurs que vous accompagnez ?  
(Formation, situation financière, social, tranche d'Age)

- Selon vous, qu'est ce qui les poussent à vouloir créer leur propre entreprise, (autosuffisance, accomplissement, faire bénéficier la communauté, difficulté à trouver autre chose) ?
- Selon vous quels sont les plus grosses difficultés que rencontre l'individu autochtone en processus de lancement d'entreprise ? (Accompagnement, financement, outils, manque de formation)

### Contexte

- Par rapport à la communauté, comment l'entrepreneuriat individuel/privé est-il perçu ? L'entrepreneuriat autochtone est connu pour sa grande orientation sociale et communautaire à travers les coopératives, les entreprises communautaires...
- J'ai lu que c'est généralement les conseils de bande qui gèrent les fonds, notamment destinés à financer et à subventionner les projets dans les réserves, notamment des projets entrepreneuriaux, comment se passe l'attribution de ces fonds, sur la base de quels genres de critère ? *(L'argent des Indiens ne peut être dépensé qu'au bénéfice des Indiens ou des bandes à l'usage et au profit communs desquels il est reçu ou détenu, et, sous réserve des autres dispositions de la présente loi et des clauses de tout traité ou cession, le gouverneur en conseil peut décider si les fins auxquelles l'argent des Indiens est employé ou doit l'être, est à l'usage et au profit de la bande. Article 61 (1) la loi sur les indiens)*
- Les entrepreneurs individuels sont-ils concernés par ces subventions ?
- Certaines communautés semblent se démarquer en matière d'entrepreneuriat par rapport à d'autres, (exemple Wendake), qu'est ce qui fait selon vous que certaines arrivent à performer mieux que d'autres ?

ANNEXE C

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**L'accompagnement entrepreneurial en contexte autochtone**

**IDENTIFICATION**

**Chercheur responsable du projet** Khalil Ben Hadj Amor

**Programme d'enseignement** Maitrise en sciences de la

**gestion Adresse courriel**

:

**Ben\_hadj\_amor.khalil@courrier.uqam.ca Téléphone**

:

:

438-927-7762

#### **BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION**

**Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à comprendre les besoins de l'entrepreneur autochtone en termes d'accompagnement à la création.**

**Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction d'Émilie Fortin-Lefebvre, professeure du Département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion, UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 1915 ou par courriel à l'adresse [Fortin-Lefebvre.Emilie@uqam.ca](mailto:Fortin-Lefebvre.Emilie@uqam.ca).**

#### **PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT**

**Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre expérience passée et présente au développement de votre projet entrepreneurial. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en**

**suivra ne permettra pas de vous identifier.**

#### **AVANTAGES et RISQUES**

**Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du processus entrepreneurial en milieu autochtone et des besoins de l'entrepreneur individuel. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier <sup>[s1]</sup> .**

#### **ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ**

**Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seul le responsable du projet, Khalil Ben Hadj Amor, et sa direction de recherche, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits après la fin du projet.**

## **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

**Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.**

## **COMPENSATION FINANCIÈRE**

**Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.**

## **DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?**

**Vous pouvez contacter le responsable du projet Khalil Ben Hadj Amor au numéro (438) 927-7762 pour des questions additionnelles. Vous pouvez**

**également discuter avec le directeur et la co-directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.**

**Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants CERPE1 par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987- 3000 poste 7754 ou par courriel à [cerpe1@uqam.ca](mailto:cerpe1@uqam.ca).**

#### **REMERCIEMENTS**

**Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.**

#### **SIGNATURES**

**Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que**



## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT, P., FAYOLLE et A. MARION, S. « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 101, nov-déc, p. 100-112, 1994.
- Amado, G. 2002. « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Changement social*, n° 7, p. 113-120.
- Amélie Jacquemin et al., « Les approches critiques en entrepreneuriat : Facettes et enjeux pour la communauté de chercheurs francophones », *Revue de l'entrepreneuriat 2017/1 (Vol. 16)* p. 19-36.
- Anderson, B. (1999). *Economic Development among the Aboriginal Peoples of Canada : Hope for the Future*, Captus University Press, Toronto.
- Anderson, R. B., & Giberson, R. J. (2004). *Aboriginal entrepreneurship and economic development in Canada :Thoughts on current theory and practice. International Research in the Business Disciplines*, 4, 141–167.
- Anderson, R. B., Dana, L.-P., et Dana, T. E. (2006). *Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada : "Opting-in" to the global economy. Journal of World Business*, 41(1), p. 45–55.
- Anderson, R.B. et Giberson, R. (2004). *Aboriginal entrepreneurship and economic development in Canada : Thoughts on current theory and practice. Dans Ethnic Entrepreneurship : Structure and Process*, sous la dir. de C. Stiles et C. Galbraith. Amsterdam : Elsevier Science, p. 141-170.
- Audretsch, D., Pena-Legazkue, I. (2012). *Entrepreneurial activity and regional competitiveness : an introduction to the special issue, Small Business Economics*, vol. 39, n° 3, p. 531-537.
- Banque Mondiale. (2005). *Politiques opérationnelles. Populations autochtones. PO 4(10)*, p. 113.
- 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*, 7e CIFEPME, Montpellier.

- Barès, F., Muller, R. (2007), « Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage de ressources », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 13, n° 31, p. 125-146.
- Bayad, M. et Persson-Gehin, S. (2003). L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ?, Actes du grand atelier MCX-APC « La formation au défi de la complexité, Lille.
- Bayad, M., El Fenne, A. & Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité.
- Berkes, F., & Adhikari, T. (2006). Development and conservation : Indigenous businesses and UNDP equator initiative. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 3, 671-690.
- Bherer, H., Gagnon, S., et Roberge, J. (1989). Wampoum et lettres patentes, études exploratoires de l'entrepreneuriat autochtone, L'Institut de recherches politiques. Ottawa : Les Presses de l'Université Laval.
- Brenkert, G. G. (2002). Entrepreneurship, ethics and the good society. In R. E. Freeman & S. Venkataraman (Eds.), *Ruffin series in business ethics no. 3 : Ethics and the entrepreneur* (p. 9). Charlottesville, VA : Ruffin Publishing.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et Modélisation. Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France-Grenoble 2.
- Caliendo M. et Kritikos A.S. (2009). "I want to, but I also need to : Start-ups resulting from opportunity and necessity", IZA DP, n° 4661.
- Cavalcanti, C. (2002) 'Economic thinking, traditional ecological knowledge and ethnoeconomics, *Current Sociology*, Vol. 50, p.39-55.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. (2009), Les réseaux des incubateurs publics : une envergure critique, Colloque Académie de l'Entrepreneuriat, Groupe ESC Troyes.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2003). Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », Actes de la XIIème conférence de l'AIMS, Carthage.
- Chabaud, D., Messeghem, K., Sammut, S. (2010), Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5.
- Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015), Les survivants s'expriment. Un rapport de la Commission de vérité et de réconciliation du Canada (Extraits des témoignages de survivants entendus à la Commission de vérité et réconciliation du Canada). Repéré sur google scholar.

- Cornell, S. et Gil-Swedberg, C. (1992). *Sociohistorical Factors in American Economic Development : A Comparison of Three Apache Cases*, Harvard Kennedy School, Wiener Center for Social Policy, John F. Kennedy School of Government, Indian38 p.
- Couteret, P. & Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xii(27), 139-157.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications, Inc.
- Cunningham, J.B. and Lischeron, J. (1991) Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- Cuzin, R. Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°210, vol 39, 2004, p.77-88.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 39(210), 77-88.
- Dana, L. P., Dana, T., & Anderson, R. B. (2005). A theory-based empirical study of entrepreneurship in Iqaluit, Nunavut. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(2), 143–151.
- Dana, L., et Anderson, R. (2006). *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar.
- David, A. (2005). Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. 6e Congrès de science des systèmes. Article présenté à la conférence de l'AIMS. La Havre.
- De Hoe, R., Janssen, F. (2014), L'impact des émotions sur l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial : revue de la littérature et pistes de recherche futures, 12e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29-31 octobre, Agadir.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction : The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 1-32).
- Deschamps, B., Geindre, S. (2009), Reprise d'entreprise : risques et accompagnement, XVIIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble.
- Doern, R., & Goss, D. (2014). The Role of Negative Emotions in the Social Processes of Entrepreneurship : Power Rituals and Shame–Related Appeasement Behaviors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 863–890.

- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. Vuibert. Paris.
- Dupuis, R. La question indienne au Canada Montréal : Boréal, 1991, 124 p. *Canadian Journal of Political Science*, 27(1), 161-164.
- European Commission (2003). Building the Information Society in Europe : A Pathway Approach to Employment Interventions for Disadvantaged Groups. Dublin : Itech Research, p. 29.
- Evans, D., & Volery, T. (2001). Online business development services for entrepreneurs : an exploratory study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(4), 333-350.
- Fayolle, A. (2004a), A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue Internationale PME*, 17(1), 101-121.
- Fayolle, A. (2004b), Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception, *Management International*, 8 (2), 1-14.
- Foley, D. (2008). Does culture and social capital impact on the networking attributes of indigenous entrepreneurs ? *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 2(3), p. 204-224.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing : The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 361-376).
- Fortin-Lefebvre, É. (2018). L'entrepreneuriat en contexte enclavé : Le cas des Premières nations du Québec. Université du Québec à Montréal.
- Fortin, F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives. (2e édition). Montréal : Chenelière Éducation.
- Frederick, H., (2008). Introduction to special issue on indigenous entrepreneurs, *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 2(3), p. 185-191.
- Gabarret, I. et Vedel, B. (2012). Quitter son emploi pour devenir entrepreneur. @GRH (3), n°4, p. 79-97. [www.cairn.info/revue-@grh-2012-3-page-79.htm](http://www.cairn.info/revue-@grh-2012-3-page-79.htm).
- Gagnon, Y-C. L'étude de cas comme méthode de recherche. (2e édition). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur ? is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), p. 11-32.
- Giacomin, O., Janssen, F. & Guyot, J. (2016). Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15,(3), 181-204.

- Hamelin, L. (1994). Thèmes de l'autochtonie canadienne. *Recherches sociographiques*, 35(3), 421–432.
- Hammond Ketilson et MacPherson. (2001). A Report on Aboriginal Co-operatives in Canada : Current Situation and Potential for Growth (Centre for the Study of Co-operatives, 2001). p.19-20. repéré à *Hommes & Commerces* (septembre-octobre 2001, p. 30-31).
- Hechavarria D.M. et Reynolds P.D. (2009). “Cultural norms and business start-ups : The impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs”, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, n° 4, p.417-437.
- Hentic-Giliberto, M. & Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16(2), 27-57.
- Hernandez, E.M. (1999). *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique D'entrepreneuriat*, L'harmattan, Paris.
- Hindle, K. & M. Lansdowne (2002). Brave spirits on new paths : toward a globally relevant paradigm of indigenous entrepreneurship research. *Frontiers of Entrepreneurship Research. Proceedings of the Twenty-Second Annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.
- Hindle, K., & Moroz, P. (2009). Indigenous entrepreneurship as a research field : Developing a definitional framework from the emerging canon. *International Entrepreneurship Management*, 6(4), 357–385.
- Hindle, K., et Lansdowne, M. (2005). Brave spirits on new paths : toward a globally relevant paradigm of Indigenous entrepreneurship research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(2), p. 11.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion.* (1 re éd.) Bruxelles : De Boeck Université.
- Huberman, M.A., & Miles, M.B. (1994). *Data management and analysis methods.* Dans N.K
- Jacquemin, A., & Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? apport de la théorie de l'effectuation 1/How can entrepreneurs overcome their doubts ? effectuation theory's Contribution/¿Cómo puede el empresario superar la duda ? aportes de la teoría de « la efectución » ?*Management International*, 20(2), 29- 41,168,170,172.
- Kafka, J. (1987). « A Study of Indian Controlled Economic Development Delivery Mechanisms : The B.C. Region » dans P.D. Elias, *Development of Aboriginal People's Communities*, p. 91.

- Légaré, C., & Trudeau, J.F. (2002) Tout ce que vous devriez savoir avant de démarrer un programme de cybermentorat, Actes du colloque « Le mentorat au Québec : son développement, son avenir », St Hyacinthe, mai 2002.
- Lindsay, N. (2005). Toward a cultural model of indigenous entrepreneurial attitude. *Academy of Marketing Science Review*, (5).
- Macdonald, R. A. (2013) Autonomie économique des Autochtones au Québec : considérations d'ordre juridique. Dans *Les Autochtones du Québec. Des Premiers contacts au plan Nord*. Sous la dir. de A. Beaulieu, S. Gervais, et M. Papillon. Québec, Canada : Les presses de l'Université de Montréal. p. 255-280.
- MacPherson, I. (2009). What Has Been Learned Should be Studied and Passed On : Why the Northern Co-operative Experience Needs to be Considered More Seriously, *The Northern Review*, (30), p. 57–81.
- McMullen J.S. Bagby D.R. et Palich L.E. (2008). “Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n° 5, p. 875-895.
- Messeghem, K., Sammut, S. (2007), Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : quand l'accompagnement conduit à l'isolement, XVIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2e édition). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Ministère des Approvisionnements et Services Canada, (1996). Repéré à <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/apropos-about/canada150/qui-who-fra.html>
- Mitrano-Méda, S. & Véran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 68–79.
- Nakara, W. & Bourdil, M. (2016). Entrepreneuriat et prison : une étude exploratoire sur la création d'entreprise par des anciens détenus. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15(2), 109-139.
- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012, Nov). Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : Le cas des entrepreneurs par nécessité. *Revue Française De Gestion*, 38, 231-251,10-11,288.
- Ozgen, E., Baron, R.A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition : effects of mentors, industry networks and professional forums, *Journal of business venturing*, 22, p.174-192.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

- Paturel, R. et Masmoudi, R. (2005). Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », 4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Paul, M. (2002), « L'accompagnement, une nébuleuse », *Éducation permanente*, No153, Vol. 4, p. 43-56.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire », *Revue de Carriérologie*, vol 9 n°1, p.121-144.
- Peredo, A. M., Anderson, R., Galbraith, C., Benson, H., et Dana, L. (2004). Towards a theory of indigenous entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1/2), p. 1-20.
- Peredo, A. M., et McLean, M. (2010). Indigenous Development and the Cultural Captivity of Entrepreneurship, *Business Society*, p. 1-29.
- Peredo, A. P., & Chrisman, J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309–328.
- Pezet, E. & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir* 2012/3 (n° 53), p. 91-102.
- Philippart, P. « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2017/1 (n°16), p. 11-29.
- Pluchart, J. J. (2012). L'accompagnement entrepreneurial. Quels biais psychologiques ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2012/45 (Vol. XVIII), p. 217-238.
- Premières Nations, Métis et Inuit. Résultats de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de 2011. Division de la statistique sociale et autochtone Statistique Canada.
- Priels, J.M. (2004). Eléments historiques à propos du counseling », *Association Française de Counseling dans l'Approche Centrée sur la Personne*, Repéré à :<http://www.geocities.com/afcacp>.
- Proulx, M.-U., (2012) *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- REHN, A., BRANNBRACK, M., CARSRUD, A., LINDHAL, M. (eds.) (2013), « □ Special Issue : The Myths of Entrepreneurship ? Exploring assumptions in entrepreneurship research□ », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.□ 25, n°□ 7-8
- Rogers, C. (1966). *Le développement de la personne*, Paris.

- S. Cornell et J. P. Kalt, « Reloading the Dice : Improving the Chances for Economic Development on American Indian Reservations », dans *What Can Tribes Do ? Strategies and Institutions in American Indian Economic Development*, (Los Angeles : American Indian Studies Center, 1992), p. 34 et 40-41
- Sammut, S. (1995). Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin-juillet, p. 153-164.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité in Marion S. et al., *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Éditions de l'ADREG, p.13-35.
- Sammut, S. (2008). Variété des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès Science Publishing.
- Saporta B. ; Verstraete, T. (2000), *Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat*, *Gestion* 2000, 3.
- Sengupta U. et Vieta M. (2015). Indigenous Communities and Social Entrepreneurship in Canada, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*. 6(1), p. 104- 123.
- Smith, N.R. et Miner J.-B (1983). Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation : Implications for organizational life cycle theory, *Strategic Management Journal*, vol.4, p. 325-340.
- Smitt, C. et al., (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes des PME », *Revue internationale PME*, 15-2, 35-62.
- St-Jean É., Audet, J. (2007). Le mentorat de l'entrepreneur novice : identification des facteurs menant à la satisfaction du mentoré, 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- St-Jean, É., & Tremblay, M. (2013). L'apprentissage avec un mentor : Un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices ? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(5), 493-509.
- Statistique Canada. (2011). *Les peuples autochtones au Canada et au Québec* :
- Tourette-Turgi, C. (1996). *Le counselling*. Paris : Presses universitaires de France.
- Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006/1 (Vol. 5), p. 31-57.

- Van Praag, M. & Versloot, P. (2007), "The Economic Benefits and Costs of Entrepreneurship : A Review of the Research", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* : Vol. 4 : No. 2, pp 65-154.
- Vedel, B., & Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management International*, 17(3), 126-139,157,160,163.
- Verstraete, T. (1997). La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs-clés de succès », Ve Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille.
- Viennet, H. (1990). La survie des jeunes entreprises », INSEE Premières.
- Weir, W. I. (2007). Petite entreprise et entrepreneuriat des Premières nations du Canada, Centre National Pour La Gouvernance des Premières Nations.
- Widdowson, F., et Howard, A. (2008). *Disrobing the aboriginal industry : The deception behind Indigenous cultural preservation*. Montréal et Kingston : McGill- Queen's University Press.
- Woodside, A.G. and Wilson, E.J. (2002), "Respondent inaccuracy", *Journal of Advertising Research*, Vol. 42 No. 5, p. 7-18
- Yin, R. (2003). *Application of case study research (2e éd.)*. London : Sage.