

Accompagner les personnes immigrantes dans les premières étapes du parcours entrepreneurial au Québec

Guide de pratique
pour les conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire

février
2022



Membres de l'équipe de l'IRIPI

Jérémie Duhamel
chercheur principal

Aude Lanthier
auxiliaire de recherche

Anne-Claude Migeon
conseillère pédagogique

Patrice Plouffe
enseignant-chercheur

Partenaires financiers



Partenaires



Remerciements

Delfino Campanile, directeur général de l'organisme PROMIS, qui a impulsé le projet dans le but de développer un service innovant dans le milieu des organismes d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes au Québec

Membres des comités de pilotage : Delfino Campanile, Anile Côté, Nada Elkouzi, Indu Krishnamurthy, Jean-François Lalonde et Yves Picard

Membres des communautés de pratiques : Donia Akl, Sam Asmar, Jacqueline Bazompora, Paula Cardona, Nathalie Chaput, Othmane Khaoua, Malik Latef, Arnold Mbouya, David Rivera et Marie-France Robitaille

Habib El-Hage, directeur de l'IRIPI

Collaborateurs et collaboratrice de l'IRIPI : Saadatou Abdoukarim, Fatima Al-Kurdi, Melissa Berdjani, Solène Côté, Philémon Julien, Ralph Maloumy-Baka et Matis Morissette

Participant-e-s aux activités de recherche et de cocréation

Le Conseil emploi métropole, pour son appui logistique

Comment citer ce document

Duhamel, Jérémie, Aude Lanthier, Anne-Claude Migeon et Patrice Plouffe. (2022). *Accompagner les personnes immigrantes dans les premières étapes du parcours entrepreneurial au Québec. Guide de pratique pour les conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire*. Montréal : Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants.

Table des matières

04 • Avant-propos

Première partie

Synthèse de la démarche et des résultats de recherche

06 • Contexte et problématique

07 • Objectifs, démarche et méthodologie de recherche

09 • Présentation des résultats 1 défis et besoins des entrepreneur-e-s immigrant-e-s

14 • Présentation des résultats 2 rôle et cadre d'intervention des conseiller-e-s en emploi dans l'accompagnement des entrepreneur-e-s immigrant-e-s

20 • Conclusion pistes pour favoriser l'appropriation et la pérennité des nouvelles pratiques d'accompagnement

21 • Références

Documents complémentaires Trousse d'outils

- Présentation des outils
- Séquence d'intervention
- Bottin des ressources
- Schéma – Phase de prédémarrage
- Test d'autoévaluation
- Grille d'entrevue de codiagnostic
- Liste des pièges à éviter
- Canevas de prévalidation
- Grille d'entrevue de prévalidation
- Bordereau de référencement
- Cadre de référencement

Avant-propos

Les objectifs du guide et le public cible

D'où vient ce guide ?

À l'initiative de l'organisme PROMIS et en collaboration avec ses partenaires, l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) du Collège de Maisonneuve a réalisé deux projets de recherche-action visant à mieux comprendre les défis vécus par les entrepreneur-e-s immigrant-e-s au Québec et à améliorer le soutien qui leur est apporté tout au long de la chaîne de services.

Ce guide est le fruit d'activités de recherche et de cocréation menées avec des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, des conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire et des entrepreneur-e-s immigrant-e-s.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est destiné principalement aux conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire qui œuvrent au sein d'organismes qui offrent des services d'intégration aux personnes immigrantes. Il cherche à les orienter et à les outiller dans l'appropriation et l'exercice d'un nouveau rôle.

Clés de lecture

Aspirant-e immigrant-e à l'entrepreneuriat

Personne née à l'extérieur du Canada qui possède ou non une expérience entrepreneuriale dans son pays d'origine et qui souhaite s'engager dans la voie entrepreneuriale au Québec.

Écosystème entrepreneurial

Ensemble d'acteurs offrant des services d'accompagnement, de formation ou de financement qui soutiennent l'entrepreneuriat sur un territoire donné.

Entreprise collective

Entreprise qui, comme l'entreprise privée (ou conventionnelle), produit (ou vend) un bien ou un service et qui aspire à la viabilité financière. Elle s'en distingue par son statut (coopérative, mutuelle ou OBNL), ses principes recteurs (mission sociale, l'humain avant le profit) et ses règles de fonctionnement (démocratie). Elle est souvent synonyme d'entreprise d'économie sociale (Chantier de l'économie sociale 2021).

Entreprise en pré-démarrage :

Entreprise qui se situe dans la phase des activités préparatoires à l'exercice de son activité principale et aux activités de commercialisation (OQLF 2010).

Organismes d'aide à l'intégration des personnes immigrantes

Expression générique qui désigne les organismes du milieu communautaire dont les services sont destinés en totalité (PROMIS) ou en partie (CJE) aux personnes immigrantes.

Quel est l'objet de ce guide ?

Ce guide possède une visée essentiellement pédagogique. Il cherche à fournir des outils concrets et des connaissances utiles à l'intervention des conseiller-e-s en emploi auprès des participant-e-s qui démontrent un intérêt pour l'entrepreneuriat.

Plus spécifiquement, l'objet de ce guide est triple :

- 1 il présente les défis et les besoins des entrepreneur-e-s immigrant-e-s;
- 2 il propose des pistes aux conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire pour répondre de façon plus adéquate aux besoins des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat dans les étapes préliminaires du parcours entrepreneurial;
- 3 il expose les principes recteurs et les clés d'utilisation des outils développés pour encadrer leurs pratiques d'accompagnement.

Cherchant à renforcer la capacité des conseiller-e-s en emploi du milieu communautaire à répondre aux besoins d'accompagnement des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, ce guide poursuit l'ambition de lever certains obstacles à l'insertion socioéconomique des personnes immigrantes et de contribuer, ce faisant, à l'édification d'une société québécoise plus inclusive.

Synthèse

de la **démarche**

et des

résultats de recherche

L'entrepreneuriat immigrant : quelle place pour la démarche Living Lab dans l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes ?
(2018-2021)

L'entrepreneuriat coopératif au service de l'intégration professionnelle, sociale et civique des personnes immigrantes
(2019-2021)

Contexte et problématique

Le phénomène de l'entrepreneuriat des personnes immigrantes au Québec suit les logiques et les dynamismes généralement répandus dans la plupart des pays d'immigration du monde.

En premier lieu,

les personnes immigrantes sont globalement plus entrepreneures que les personnes natives; elles sont ainsi en majorité plus enclines à vouloir créer une entreprise. Selon l'Indice entrepreneurial québécois 2018 de la Fondation de l'entrepreneurship, 39,8 % des personnes immigrantes ont des intentions entrepreneuriales, comparativement à 16,1 % pour la population native. Il en va de même pour les efforts visant à matérialiser ces intentions, les taux de démarche étant respectivement de 17,5 % et de 7,6 %.

En deuxième lieu,

ici comme ailleurs, l'entrepreneuriat des personnes immigrantes découle le plus souvent d'une « volonté de mobilité socio-occupationnelle » comme mode d'insertion alternatif à l'occupation d'un emploi salarié. Comme tel, il est le résultat de la résilience que développent des personnes immigrantes face aux obstacles qu'elles rencontrent dans leur intégration professionnelle. Présents tant en début de carrière (manque d'accès équitable à tous les emplois offerts) qu'en phase de progression (barrières à leur mobilité dans les divers segments du marché du travail), ces obstacles conduisent un nombre croissant de personnes immigrantes à vouloir explorer l'entrepreneuriat comme option d'insertion socioéconomique (Helly et Ledoyen 1994; Julien 2000; Tremblay et Tremblay 2006; Courlet et Pecqueur 2013; Dokou et Akrikpan 2014; Polèse et al. 2015; Bernard et Fayolle 2016).

En troisième lieu,

les personnes immigrantes rencontrent généralement plus d'obstacles que leurs pairs natifs dans la réalisation de leur projet entrepreneurial. Cela se traduit notamment par le fait que les intentions entrepreneuriales des personnes immigrantes se concrétisent plus difficilement et, le cas échéant, pour une durée plus brève que chez leurs pairs natifs (BDC 2012 : 2; Ibanescu, Azoulay et Marchand 2018).

Au cours des dernières années au Québec, plusieurs initiatives ont tenté d'éliminer certains de ces obstacles et de favoriser le succès entrepreneurial des personnes immigrantes¹. À l'évidence, ces efforts n'ont toutefois pas encore permis de renverser une tendance de fond défavorable aux personnes immigrantes qui désirent s'engager dans la voie entrepreneuriale.

Par ailleurs, certains organismes communautaires spécialisés dans l'accueil et l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes, comme l'organisme Promotion, Intégration, Société nouvelle (PROMIS), ont rapporté l'intérêt grandissant de leurs participant-e-s pour la création d'entreprise comme levier d'insertion socioéconomique. Ils ont cependant constaté que ces personnes continuaient de rencontrer des difficultés relatives à l'accessibilité à l'information, aux services d'accompagnement et de formation, aux réseaux entrepreneuriaux et aux programmes de financement. Véritable pionnier dans le développement de l'axe entrepreneurial au sein du milieu communautaire, l'organisme PROMIS a souhaité apporter des solutions pour surmonter ces obstacles en se positionnant comme interface entre les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat et l'écosystème entrepreneurial de Montréal et du Québec.

À l'initiative de l'organisme PROMIS et en collaboration avec ses partenaires, l'IRIPI a souhaité mieux comprendre les défis vécus par les entrepreneur-e-s immigrant-e-s en vue de les aider à les relever et à identifier des pistes de solution. Cet effort a été guidé par la question suivante à laquelle tous les partenaires ont désiré répondre au moyen de la recherche : dans le respect de leur mandat et de leur champ d'expertise, comment les organismes qui offrent des services d'aide à l'intégration aux personnes immigrantes peuvent-ils contribuer à répondre plus efficacement aux besoins d'accompagnement des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, et à quelles conditions ?

¹ À cet égard, rappelons que l'entrepreneuriat fait partie des stratégies du gouvernement du Québec (Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat [2011], Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat [2017]) et de la Ville de Montréal (Entreprendre Montréal [2018]) pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes immigrantes.

Objectifs, démarche et méthodologie de recherche

En tant qu'outil de transfert de connaissances, ce guide mobilise les résultats de deux recherches que l'IRIPI a menées conjointement avec ses partenaires.

1 *L'entrepreneuriat immigrant : quelle place pour la démarche Living Lab dans l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes ? (2018-2021)*

Projet financé par le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) dans le cadre du Fonds d'innovation sociale destiné aux collèges et aux communautés.

Partenaires : CÉSIM, Microcrédit Montréal, PME Montréal Centre-Est et PROMIS.

Objectif principal

Tester la démarche Living Lab en convoquant les parties prenantes étroitement concernées par la question de l'entrepreneuriat immigrant dans un processus d'innovation centré sur les besoins des usager-e-s et visant la cocréation d'outils interorganisationnels aptes à instituer des ponts entre le milieu communautaire et les acteurs de l'écosystème chargés de la prestation des services en entrepreneuriat.

Objectifs particuliers

1. Recenser les pratiques des conseiller-e-s en emploi de PROMIS dans leur intervention auprès de personnes immigrantes désireuses de se lancer en affaires et les services en entrepreneuriat offerts par des organismes partenaires de l'écosystème;
2. Établir un cadre d'analyse a) des besoins et des difficultés rencontrées par les conseiller-e-s en emploi dans leurs pratiques, notamment au moment d'évaluer les profils des candidat-e-s et de les diriger vers les organismes de l'écosystème, et b) des services et des outils offerts par des organismes partenaires de l'écosystème;
3. Procéder au montage de la phase expérimentale du Living Lab et identifier les services et les outils qui y seront offerts et testés, de même que son mode opératoire;
4. Identifier et sélectionner une cohorte mixte d'une vingtaine de personnes immigrantes pour expérimenter le recours à la démarche Living Lab (outillage, accompagnement et maillage avec les acteurs partenaires de l'écosystème);
5. Faire participer activement les membres de la cohorte à la conception des outils de maillage;

6. Évaluer les outils par les conseiller-e-s du milieu preneur de l'innovation et par les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en s'assurant de leur efficacité et de leur applicabilité.

Activités de recherche

25 entrevues semi-dirigées avec des acteurs de l'écosystème entrepreneurial

9 entrevues semi-dirigées avec des personnes immigrantes ayant une expérience entrepreneuriale au Québec

14 entrevues semi-dirigées avec des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat (membres de la cohorte)

9 entrevues semi-dirigées avec des conseiller-e-s et des gestionnaires de PROMIS

Observation non participante des activités de formation, d'accompagnement et de réseautage proposées aux membres de la cohorte dans le cadre de la phase expérimentale du Living Lab.

2 L'entrepreneuriat coopératif au service de l'intégration professionnelle, sociale et civique des personnes immigrantes (2019-2021)

Projet financé par le ministère de l'Enseignement supérieur du Québec dans le cadre du Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) en innovation sociale.

Partenaires : CDRQ, Carrefour jeunesse-emploi de Lachine et Carrefour jeunesse-emploi de l'Ouest-de-l'Île, PROMIS.

Objectif principal

Cocréer une approche d'intervention coopérative et inclusive permettant de renouveler les pratiques des conseiller-e-s en emploi et en entrepreneuriat afin qu'elles favorisent et soutiennent les entrepreneur-e-s coopératif-ve-s immigrant-e-s.

Objectifs particuliers

1. Documenter les expériences vécues par des entrepreneur-e-s coopératif-ve-s immigrant-e-s, dont les obstacles et les facteurs de réussite;
2. Identifier les besoins et les défis des conseiller-e-s en emploi (PROMIS et CJE) et des conseiller-e-s coopératif-ve-s (CDRQ);
3. Sur la base de cette connaissance, réaliser l'articulation des modes d'intervention de chacun des partenaires afin de construire un modèle intégré d'intervention destiné aux personnes immigrantes désirant créer une coopérative;
4. Créer des outils novateurs pour matérialiser et faciliter le transfert vers les conseiller-e-s.

Activités de recherche

8 entrevues semi-dirigées et 6 séances d'observation non participante avec des conseiller-e-s de la CDRQ

9 entrevues semi-dirigées et 5 séances d'observation non participante avec des conseiller-e-s et des gestionnaires de PROMIS

11 entrevues semi-dirigées et 7 séances d'observation non participante avec des conseiller-e-s et des gestionnaires des CJE

18 entrevues semi-dirigées avec des entrepreneur-e-s coopératif-ve-s immigrant-e-s

14 entrevues semi-dirigées avec des acteurs de l'écosystème coopératif

Cocréation des outils

Les outils présentés dans la deuxième partie du guide ont été coconstruits avec les parties prenantes sur la base des résultats complémentaires de ces deux recherches.

Dans le cadre du premier projet, plusieurs ateliers de cocréation (avec les membres de la cohorte, les conseiller-e-s en emploi et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial) et rencontres avec la communauté de pratiques ont été organisés et animés selon la méthodologie du *Design Thinking* par l'IRIPI pour idéer, prototyper, tester et finaliser la trousse d'outils.

Dans le cadre du deuxième projet, les organismes partenaires ont convenu d'adapter et d'enrichir la trousse développée dans le projet précédent. Pour ce faire, les personnes-ressources des organismes partenaires se sont réunies avec la communauté de pratiques en comités de travail ad hoc.

Présentation des résultats 1

Défis et besoins des entrepreneur-e-s immigrant-e-s

Si les défis qui jalonnent le parcours des créateurs et créatrices d'entreprises sont nombreux, tout indique que les personnes issues de l'immigration continuent de rencontrer plus d'embûches dans la réalisation de leur projet entrepreneurial que leurs pairs natifs. Dans cette section, les principaux défis identifiés sont regroupés en **6 catégories** et présentés sous **4 aspects** :

description, impact, spécificités dans le champ de l'entrepreneuriat coopératif et **besoin associé**.

1 Méconnaissance des ressources d'aide existantes

Description

Les informations sur l'offre de services en entrepreneuriat ne sont pas simples à comprendre pour plusieurs personnes immigrantes. En conséquence, elles ont de la difficulté à bien identifier les ressources les plus pertinentes et adaptées à leurs besoins.

Impact

De nombreuses personnes immigrantes ont fait appel à des ressources qui se sont révélées inadéquates. La plupart des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat associent leur exploration de l'offre de services à un parcours du combattant, parsemé d'embûches, d'informations et de conseils contradictoires, de disparités de traitement et de pratiques de référencement inefficaces.

Les difficultés d'accès à des informations de qualité peuvent occasionner des pertes de temps, une démobilisation, voire une perte de confiance envers l'écosystème entrepreneurial.

De ce fait, certain-e-s entrepreneur-e-s immigrant-e-s se sont lancé-e-s en affaires sans bénéficier du soutien de l'écosystème entrepreneurial; ces démarches se sont pour la plupart soldées par un échec et ont engendré d'importantes pertes financières.

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

Dans certains cas, la méconnaissance de l'entrepreneuriat collectif empêche les entrepreneur-e-s immigrant-e-s de choisir la forme juridique la plus adaptée à leur projet d'affaires et les prive de ressources d'aide et d'opportunités stratégiques.

Besoin associé

Meilleure lisibilité de l'offre de services pour faciliter la navigation dans l'écosystème entrepreneurial et l'accès à des ressources pertinentes.

2 Compréhension limitée du cadre entrepreneurial québécois

Description

L'éloignement par rapport à la culture entrepreneuriale au Québec se traduit par une compréhension souvent limitée des règles formelles et implicites qui régissent le fonctionnement du monde des affaires au Québec.

Si la plupart des entrepreneur-e-s immigrant-e-s ont conscience des défis d'adaptation aux réalités de la société d'accueil en général et du cadre entrepreneurial en particulier, ils et elles affirment éprouver des difficultés à comprendre le cadre administratif, institutionnel et juridique dans lequel s'inscrit leur projet d'entreprise.

Impact

Amplifie la portée de l'obstacle précédent : plusieurs entrepreneur-e-s immigrant-e-s méconnaissent le rôle, le mode de fonctionnement et, plus généralement, l'univers codifié dans lequel opèrent les différents acteurs offrant des ressources aux démarcheurs. Autrement dit, les entrepreneur-e-s immigrant-e-s peinent non seulement à connaître les ressources d'aide existantes, mais plus fondamentalement à les comprendre, car ils et elles sont souvent privé-e-s de référents, notamment culturels, pour saisir leur réalité et leur fonctionnement.

Misant sur leurs acquis, les aspirant-e-s ayant une expérience entrepreneuriale préalable sont ceux et celles qui tendent le plus à sous-estimer les défis d'adaptation inhérents à la création d'une entreprise dans leur société d'accueil et à répéter un modèle d'affaires éprouvé dans leur pays d'origine.

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

Le choix de la forme juridique de l'entreprise se fait le plus souvent par défaut ou de façon non optimale : l'incorporation s'impose de façon presque généralisée; lorsqu'elle suscite l'intérêt des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, la formule coopérative est considérée sans égard pour ses spécificités dans le contexte québécois.

Besoin associé

Être sensibilisé-e-s aux écarts de compréhension socioculturels de l'entrepreneuriat et soutenu-e-s pour ancrer les projets dans les réalités de l'entrepreneuriat au Québec.

3 Compétences linguistiques et communicationnelles fragiles

Description

Une maîtrise limitée du français et de l'anglais de même qu'un manque d'habiletés communicationnelles pour faire valoir son projet sont considérés comme des difficultés importantes auxquelles font face les personnes immigrantes qui réalisent des démarches entrepreneuriales. On remarque une maîtrise inégale de la langue des affaires en général et du secteur d'activités convoité en particulier. Pour plusieurs personnes immigrantes, les techniques de communication usuelles dans le milieu des affaires, en particulier l'art du « pitch », semblent plus difficiles à acquérir et à manier.

Impact

Difficulté à faire valoir son projet auprès de partenaires potentiels.

Difficulté à pénétrer certains segments de marché et ainsi plus grande dépendance aux marchés dits ethniques.

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

Le fait de ne pas maîtriser suffisamment le français, ou de sous-estimer son importance au profit de l'anglais, éloigne les aspirant-e-s allophones de l'écosystème entrepreneurial, des réseaux d'affaires francophones et de potentiels partenaires. Ce risque est particulièrement aigu dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, où le français occupe une place prépondérante tant sur le plan fonctionnel qu'identitaire.

Besoin associé

Avoir accès à des formations adaptées qui favorisent le développement ou la consolidation des compétences linguistiques et communicationnelles attendues dans le contexte entrepreneurial québécois..

4 Capital social limité

Description

L'absence ou la faiblesse du réseau d'affaires constitue l'une des principales limites rencontrées par les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat. Certain-e-s tendent à méconnaître l'importance du réseau et les stratégies à développer pour l'enrichir. De plus, ceux et celles qui cherchent à remédier à cette difficulté se heurtent aux codes culturels implicites qui façonnent les structures et les pratiques de réseautage. Enfin, on observe que la plupart des acteurs de l'écosystème entrepreneurial ne se questionnent pas spontanément quant à savoir si le milieu des affaires et les structures de réseautage sont accessibles à des non-initié-e-s qui, de surcroît, sont issu-e-s d'une autre culture.

Impact

Tendance à limiter l'activité entrepreneuriale dans la communauté ethnoculturelle d'appartenance..

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

Le caractère intrinsèquement collectif de la démarche de création d'une coopérative (3 porteur-se-s de projet minimum) constitue un défi important pour les personnes venues d'ailleurs qui disposent d'un réseau souvent limité.

Besoin associé

Avoir accès aux réseaux entrepreneuriaux du Québec et être outillé-e pour développer des pratiques de réseautage efficaces..

5 Capital financier limité

Description

Le statut et la situation socioéconomique des personnes immigrantes comportent certaines caractéristiques qui peuvent nuire à leur dossier de demande de financement : nécessité d'un revenu d'emploi, absence ou faiblesse de l'historique de crédit, actifs financiers limités...

Les programmes de financement en tiennent peu compte, voire pas du tout.

Impact

Prenant des risques indus pour le financement de leur projet, plusieurs sont aux prises avec un niveau d'endettement très élevé.

Se tourner vers des projets à plus faible potentiel.

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

En misant sur le partage (sécuritaire et pérenne) des risques et des ressources entre partenaires, et grâce au réseau de la finance solidaire (mise de fonds généralement inférieure ou égale à 20 %, évaluation du projet et de la capacité de gestion de l'entrepreneur-e et non de sa capacité financière...), le choix de la formule coopérative peut favoriser l'accès à des ressources financières avantageuses.

Besoin associé

Connaître les différentes stratégies pour favoriser leur dossier et sécuriser leur engagement financier, tout en ayant accès à des programmes de financement qui tiennent compte de leur réalité.

6 Déficit d'inclusion et d'équité dans l'écosystème

Description

Des écarts prononcés persistent entre entrepreneur-e-s natif-ve-s et immigrant-e-s dans la capacité à concrétiser durablement leur intention entrepreneuriale. La persistance de ces écarts s'explique par l'accumulation des obstacles mentionnés précédemment et la coexistence d'autres facteurs de vulnérabilité (genre, origine, statut migratoire...). À cela s'ajoutent les difficultés d'accès aux services, en particulier pour les résident-e-s temporaires, et un manque d'adaptation des services aux besoins communs (à la plupart des entrepreneur-e-s immigrant-e-s) et différenciés (selon les caractéristiques des personnes) des entrepreneur-e-s immigrant-e-s.

En outre, ces écarts se reproduisent implicitement à travers certaines représentations stéréotypées du profil entrepreneurial qui façonnent l'esprit et les actions tant des prestataires que des bénéficiaires des services. Parmi les représentations les plus susceptibles de provoquer un effet d'exclusion sur les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat figure une conception « héroïque » et ethnocentrique de l'entrepreneur-e, dans laquelle la réussite entrepreneuriale est tributaire des traits de qualité exceptionnels de l'individu, le plus souvent mâle et représentant du groupe ethnoculturel dominant. Peu attentive à l'importance des interactions avec l'environnement social dans le développement entrepreneurial, cette conception conduit à sous-estimer le potentiel des personnes qui ne présentent pas ces traits de « génie » et dont l'aspiration entrepreneuriale est entravée par un accès plus difficile aux

ressources d'aide disponibles dans l'écosystème. L'existence de ces écarts est reconnue par la plupart des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, mais leur caractère systémique ainsi que la diversité de leurs expressions selon le profil sociodémographique de la personne sont compris de façon très inégale.

Impact

Obstacle transversal par excellence, le manque d'inclusion et d'équité se traduit par la persistance d'écarts prononcés entre aspirant-e-s natif-ve-s et immigrant-e-s dans l'accès aux ressources favorables à la réussite entrepreneuriale.

La capacité des aspirant-e-s immigrant-e-s à concrétiser leur potentiel entrepreneurial est limitée par les difficultés de l'écosystème entrepreneurial à comprendre leur réalité et à répondre adéquatement à leurs besoins communs et différenciés. Le manque de ressources de soutien adaptées dans les premières étapes du parcours et la fragmentation de la chaîne de services sont particulièrement préjudiciables aux aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat.

Spécificité de l'entrepreneuriat coopératif

Si la formule coopérative possède des atouts importants pour favoriser l'entrepreneuriat des personnes immigrantes, ils sont pour l'instant peu connus et rarement exploités.

La recherche de partenaires et l'établissement de liens collaboratifs pérennes constituent des défis importants pour tous les aspirant-e-s à l'entrepreneuriat collectif. Disposant d'un réseau le plus souvent limité et de relations encore fragiles avec les membres de la société d'accueil, les personnes immigrantes sont particulièrement pénalisées par l'absence de ressources d'aide visant à favoriser le maillage stratégique entre partenaires potentiels.

Besoin associé

Les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat ont besoin d'inscrire leur démarche dans un continuum de services cohérent et sensible à leur réalité et à leurs défis, et ce, tout au long du parcours entrepreneurial.

Certains obstacles à l'entrepreneuriat des personnes immigrantes sont de nature systémique, ainsi toute stratégie visant à les surmonter doit s'attacher à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'écosystème entrepreneurial.

- Favoriser l'accès aux ressources favorables à la réussite entrepreneuriale.
- Reconnaître et valoriser la diversité des profils entrepreneuriaux.
- Créer un environnement entrepreneurial où chaque personne se sent accueillie, respectée et valorisée dans ses différences.

Présentation des résultats 2

Rôle et cadre d'intervention des conseiller-e-s en emploi dans l'accompagnement des entrepreneur-e-s immigrant-e-s

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les deux projets de recherche-action avaient pour objectif non seulement de mieux comprendre les défis auxquels font face les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, mais aussi de déterminer comment, et à quelles conditions, les organismes communautaires qui offrent des services d'aide à l'intégration des personnes immigrantes peuvent contribuer à les relever.

À première vue, il peut sembler saugrenu d'affirmer que ces organismes sont en mesure de contribuer à mieux répondre aux besoins d'accompagnement des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat étant donné qu'ils ne possèdent pas une expertise particulière en soutien à l'entrepreneuriat. De fait, à l'instar de la plupart des organismes qui offrent des services d'intégration destinés aux

personnes immigrantes, une proportion croissante, mais encore très minoritaire, de la clientèle actuelle de PROMIS, du CJEL et du CJEOI sollicite leurs services d'accompagnement afin de mettre en œuvre un projet d'affaires.

Ainsi, dans le cadre de leurs fonctions actuelles, les conseiller-e-s en emploi ont une expérience limitée dans l'accompagnement de personnes

immigrantes souhaitant s'engager dans la voie entrepreneuriale.

Pourtant, il résulte de la recherche que ces organismes possèdent des formes d'expertise (en employabilité, en orientation, sur les réalités de l'immigration et les relations interculturelles...) qui peuvent être transférées utilement dans le cadre de l'accompagnement de cette portion de leur clientèle.

À condition que le rôle des conseiller-e-s de ces organismes soit bien circonscrit et qu'il soit complémentaire aux interventions posées en aval par les conseiller-e-s en entrepreneuriat, **un accompagnement adapté peut amener l'aspirant-e immigrant-e à l'entrepreneuriat à :**

- **Réfléchir sur les opportunités d'insertion socioprofessionnelle qui se présentent;**
- **Choisir celle qui s'avère la plus adaptée à sa situation, à ses besoins et à ses aspirations;**
- **Se mettre en action pour valider ce choix et, en même temps, développer des connaissances et des compétences lui permettant d'atteindre les objectifs poursuivis.**

Comme nous le verrons plus en détail dans cette section, le rôle que les conseiller-e-s en emploi sont appelés à exercer consiste à faire cheminer l'aspirant-e dans les étapes préliminaires du parcours entrepreneurial pour confirmer sa volonté d'engagement, esquisser les premiers contours de son projet et mettre en œuvre la mobilisation des ressources (connaissances, compétences, capital, partenaires...) nécessaires à la réalisation de son projet. En ce sens, l'intervention à cette échelle constitue un levier important pour accélérer la transformation de l'intention entrepreneuriale en action et pour favoriser un maillage efficace avec les ressources d'aide existantes dans l'écosystème entrepreneurial.

Les lacunes de l'offre de services existante

L'offre de services en soutien à l'entrepreneuriat présente des lacunes qui limitent fortement le potentiel de succès des entrepreneur-e-s immigrant-e-s. Or, tout indique que les organismes qui offrent des services d'aide à l'intégration aux personnes immigrantes peuvent y remédier en partie.

Lacune 1

Les ressources d'aide à l'entrepreneuriat sont principalement destinées à des candidat-e-s qui sont déjà très avancé-e-s dans le développement de leur projet entrepreneurial. La plupart des organismes, surtout ceux rattachés à la phase de financement des projets, s'attendent à ce que les étapes de la phase de prédémarrage soient en grande partie complétées et que les candidat-e-s soient en mesure de faire la preuve de la cohérence, de la faisabilité et de la viabilité de leur projet. Or, peu de ressources d'accompagnement existent actuellement pour soutenir les candidat-e-s dans la réalisation de ces étapes préparatoires.

Lacune 2

Certes, quelques organismes de soutien spécialisés se proposent d'accompagner les entrepreneur-e-s immigrant-e-s lors de la phase de prédémarrage et d'ainsi faciliter leur transition vers les ressources d'aide existantes en aval. Cependant, les services d'accompagnement qui existent demandent un engagement important et conduisent parfois les candidat-e-s à conclure tardivement que la voie entrepreneuriale n'est pas celle à privilégier. Ces services, qui prennent le plus souvent la forme d'une formation (en lancement d'entreprise, par exemple), n'offrent pas d'espace de réflexion et des démarches de validation préalables pour s'assurer que la voie entrepreneuriale est choisie en connaissance de cause.

Lacune 3

L'engagement réfléchi dans le parcours entrepreneurial présuppose l'acquisition de connaissances préalables sur la culture et les ressources entrepreneuriales au Québec. Les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat ont besoin d'acquérir des clés spécifiques pour s'engager efficacement dans la voie entrepreneuriale et utiliser optimalement les ressources d'aide que recèle l'écosystème entrepreneurial. Or, trop peu d'acteurs de soutien possèdent les ressources et l'expertise pour accompagner les personnes immigrantes dans l'acquisition de ces clés.

En définitive, ces lacunes révèlent la difficulté de l'écosystème entrepreneurial à répondre aux besoins d'accompagnement des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, en particulier dans les étapes préliminaires du parcours entrepreneurial. L'absence de ressources d'aide adaptées dans ces premières étapes constitue un obstacle pour tout-e aspirant-e entrepreneur-e; pour les raisons évoquées dans la section précédente, cette absence s'avère particulièrement préjudiciable pour les aspirant-e-s entrepreneur-e-s venu-e-s d'ailleurs. Pour combler cet écart dans les premières étapes du parcours entrepreneurial et assurer un accès équitable aux conditions du succès entrepreneurial, l'ajout d'un service d'accompagnement adapté aux réalités des personnes immigrantes s'avère nécessaire.

Ce sont les contours de ce service qu'il convient maintenant de présenter.

Rôle et étapes d'intervention des conseiller-e-s en emploi

Dans le souci de respecter le mandat premier des organismes et de favoriser une allocation efficiente des ressources à l'échelle de l'écosystème entrepreneurial, les conseiller-e-s en emploi appelé-e-s à soutenir les aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat n'ont pas à se substituer aux conseiller-e-s en entrepreneuriat qui œuvrent dans l'écosystème. En clair, cela signifie que, dans l'exercice de leur nouveau rôle, les conseiller-e-s en emploi n'ont pas à se prononcer sur le potentiel entrepreneurial des aspirant-e-s ou sur la valeur des projets qu'ils ou elles portent. Leur rôle consiste plutôt à soutenir la personne dans le développement de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de son projet.

L'intervention des conseiller-e-s en emploi s'inscrit donc au tout début de la phase de prédémarrage d'entreprise. Plus spécifiquement, elle se situe aux étapes d'**exploration** et de **prévalidation**.

Étape 1 exploration

Situation de l'aspirant-e

La personne réfléchit à son avenir et évalue ses options d'insertion socioprofessionnelle. L'entrepreneuriat fait partie de ces différentes options... La personne a une idée de projet (ou pas), elle a une expérience en entrepreneuriat (ou pas), mais elle ne sait pas encore si l'entrepreneuriat est une voie à privilégier (et ignore à quelles conditions elle le serait...) dans son parcours socioprofessionnel au Québec.

Objectifs

L'étape d'exploration consiste à la fois à évaluer le potentiel que représente l'entrepreneuriat comme moyen d'insertion socioéconomique parmi d'autres et à identifier, le cas échéant, les ressources (connaissances, compétences, capital, réseau, aide...) à acquérir ou à consolider pour favoriser le succès de son projet.

Au terme de cette étape préliminaire, la personne doit avoir tous les éléments en main pour prendre une décision éclairée sur la pertinence de s'engager ou non dans la voie entrepreneuriale.

Cette étape peut connaître plusieurs issues qu'il appartient à la personne de déterminer : l'engagement dans la voie entrepreneuriale à temps plein ou à temps partiel, le refus de s'engager dans la voie entrepreneuriale, un retour stratégique à l'emploi ou aux études en prévision d'un engagement ultérieur dans la voie entrepreneuriale...

Modalités d'intervention

Le rôle des conseiller-e-s consiste principalement à soutenir et à éclairer la personne dans la réflexion qu'elle mène sur elle-même ainsi que sur la pertinence et le réalisme que représente l'entrepreneuriat en regard de sa situation, de son profil de compétences, de ses besoins et de ses aspirations.

L'intervention prend la forme de l'écoute, du questionnement et de l'orientation de la personne dans la réalisation de son autoévaluation et dans l'identification des lacunes et des besoins qui doivent être comblés en vue de matérialiser son désir de s'engager dans la voie de l'entrepreneuriat.

À cette étape, l'accent est mis sur l'acquisition de connaissances sur les réalités de l'entrepreneuriat au Québec, en insistant sur les opportunités comme sur les défis qui lui sont associés, et ce, afin d'éclairer la personne dans sa décision d'aller de l'avant ou pas.

Étape 2 prévalidation

Situation de l'aspirant-e

La personne a pris la décision de s'engager dans la voie entrepreneuriale. Elle souhaite mettre à l'épreuve son intention entrepreneuriale et acquérir des clés pour faciliter ou accélérer son cheminement entrepreneurial.

À cette étape, l'engagement dans la voie entrepreneuriale n'est pas irréversible; les actions posées visent encore et toujours à tester la pertinence et le réalisme de cette option, avec le souhait que les efforts déployés dans ce cadre puissent être bénéfiques à court, moyen et long terme.

Objectifs

Cette étape consiste à la fois à activer les démarches d'idéation et de structuration des composantes de son projet tout en mettant en œuvre la mobilisation des ressources (connaissances, compétences, capital, partenaires...) nécessaires à sa création. La personne développe ses ressources entrepreneuriales et se prépare à démontrer la cohérence de son projet.

La personne est encouragée à se mettre en action, et ce, afin de mettre sa motivation à l'épreuve et de combler l'écart pouvant exister entre l'idée et la réalité de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire entre l'intention et les ressources nécessaires à sa concrétisation. Pour ce faire, la personne va sur le terrain et rencontre des personnes stratégiques susceptibles de l'éclairer sur les principaux éléments de son projet : problèmes à résoudre, besoins à combler, valeur ajoutée du produit ou du service, etc.

Les résultats obtenus doivent pouvoir être transférés à la prochaine étape du parcours socioprofessionnel de la personne : dans la poursuite de l'avenue entrepreneuriale ou dans le cadre d'un retour en emploi.

Modalités d'intervention

L'intervention consiste à soutenir la personne dans le déploiement de son plan d'action. Elle prend principalement la forme de l'orientation de la personne dans la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de son projet et dans l'exercice de prévalidation de son projet entrepreneurial.

Les conseiller-e-s en emploi n'ayant pas à se prononcer sur la valeur du projet porté par la personne, leur rôle consiste à cette étape à orienter et à soutenir l'aspirant-e dans la recherche et la structuration des éléments de preuve qu'il ou elle doit consigner en prévision des étapes subséquentes du parcours entrepreneurial. Pour ce faire, il incombe aux conseiller-e-s en emploi de sensibiliser la personne aux principaux indicateurs qui régissent l'évaluation des projets d'affaires et aux principales sphères (problème auquel répond le produit ou le service, bénéfice retiré par la clientèle visée, normes régissant le secteur d'activités, partenaires potentiels, etc.) qui devront retenir et orienter son attention dès la phase de prédémarrage. Lors de cette intervention, les conseiller-e-s en emploi doivent se prononcer sur la validité de la démarche et non celle des contenus reliés au projet d'entreprise.

Prochaines Étapes

Au terme de ces deux étapes, l'intervention adopte une autre forme et les conseiller-e-s en emploi dirigent la personne vers des partenaires spécialisés en développement entrepreneurial. Pour s'assurer de maintenir la mobilisation de l'aspirant-e et sa confiance envers l'écosystème entrepreneurial, il importe de favoriser un maillage efficace avec la nouvelle ressource d'aide. Cela implique à la fois d'identifier la bonne ressource vers laquelle diriger l'aspirant-e en fonction de ses besoins spécifiques et d'effectuer un suivi avec l'organisme partenaire pour garantir une transition harmonieuse.

Une approche d'intervention inclusive : une nouvelle conception de la démarche entrepreneuriale

Nous avons mentionné plus haut que certaines conceptions dominantes du succès entrepreneurial et de l'entrepreneur type peuvent être défavorables aux personnes qui ne disposent pas encore des moyens nécessaires à la mise en œuvre de leur projet et qui s'éloignent par conséquent des « canons » de la réussite entrepreneuriale. Or, tout indique que les conseiller-e-s en emploi n'en sont pas exempt-e-s et qu'ils et elles doivent s'efforcer de neutraliser les biais, conscients et inconscients, qui peuvent renforcer les barrières à l'entrée de l'écosystème entrepreneurial. Pour ce faire, il importe de reconnaître que le succès ne se mesure pas à l'aune d'un seul critère et qu'il résulte tout autant des compétences de l'entrepreneur-e que des opportunités que recèle son environnement – des facteurs qui ne sont pas figés et sur lesquels les entrepreneur-e-s peuvent avoir une prise directe ou indirecte. De même, il importe de se rappeler que la qualité de l'accompagnement et de l'interaction avec l'environnement (social et entrepreneurial) joue pour beaucoup dans le potentiel entrepreneurial de la personne ainsi que dans l'évolution de son projet.

Dans le cadre du projet Living Lab, l'expérimentation menée avec les membres de la cohorte a permis de montrer que le niveau de motivation ou d'engagement des personnes immigrantes qui aspirent à réaliser un projet d'affaires est tributaire non seulement des caractéristiques intrinsèques aux individus, mais aussi de conditions externes relatives à l'environnement d'affaires. L'accès à des ressources spécifiques, personnalisées et adaptées ainsi que la création de nouveaux réseaux professionnels ou d'entraide entre pairs ont stimulé et incité plusieurs membres de la cohorte à s'engager plus activement dans leur démarche, et ce, peu importe leur profil. Pour cette raison, il s'avère pour le moins risqué (et injuste) de prédire les comportements futurs et d'évaluer hâtivement si la personne mérite ou non d'être encouragée à s'engager dans la voie entrepreneuriale. Autrement dit, dans les premières étapes du parcours entrepreneurial, il serait prématuré d'exclure une personne au motif que son potentiel entrepreneurial et sa capacité à le développer seraient jugés insuffisants. Une telle exclusion pourrait avoir pour conséquence de priver une personne de ressources dont elle a besoin pour renforcer sa détermination, canaliser ses efforts, développer ses compétences et accroître son potentiel entrepreneurial.

Pour qu'elle réponde adéquatement aux besoins des aspirant-e-s immigrant-e-s à l'entrepreneuriat, l'intervention des conseiller-e-s en emploi doit être orientée par une conception plus inclusive

de la démarche entrepreneuriale. S'inspirant de la théorie dite de l'effectuation, une autre conception de la démarche entrepreneuriale peut permettre d'opérationnaliser l'intégration du principe d'inclusion aux pratiques d'accompagnement des conseiller-e-s en emploi. Les tenant-e-s de cette théorie observent la persistance, tant dans les programmes de formation que dans le soutien ou le financement en entrepreneuriat, du « mythe de l'entrepreneur rationnel et divinateur, figure héroïque et solitaire, porteur de la grande idée qu'il planifie puis exécute avec succès » (Germain et Sarasvathy 2011 : 67). En opposition à cette conception, cette théorie part du principe que les ressources, même limitées, dont dispose une personne désirent démarrer un projet d'entreprise suffisent à lancer sa démarche et que c'est à travers l'utilisation de ses ressources et des différentes actions posées dans le cadre de sa démarche que son projet d'affaires se définit et évolue. En proposant une nouvelle manière de concevoir la démarche entrepreneuriale, la théorie de l'effectuation peut permettre de repenser l'approche d'intervention afin qu'elle contribue à assurer une plus grande équité dans la distribution de ces précieuses ressources d'accompagnement².

Plus qu'un juge qui présélectionnerait à la source de la chaîne de services en entrepreneuriat ceux et celles qui représentent le plus haut potentiel de succès, les conseiller-e-s ont pour mandat de soutenir et d'orienter les aspirant-e-s immigrant-e-s dans l'effectuation de leur démarche, en leur fournissant des clés susceptibles de renforcer leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires à la construction de leur projet. Pour ce faire, il est primordial de reconnaître la diversité des indicateurs de la réussite entrepreneuriale et des parcours susceptibles d'y conduire en adaptant l'intervention au profil entrepreneurial de chaque personne.

²« En posant que le projet démarre avec l'entrepreneur, et non avec l'idée, et que ce dernier s'appuie sur sa personnalité, ses connaissances et son réseau de relations, qui sont des ressources que tout le monde possède, l'effectuation défend l'idée d'un entrepreneuriat accessible à tous, et non pas réservé à quelques superhéros. » (Silberzahn 2011)

Séquence et outils d'intervention

Plusieurs outils adaptés à leur contexte de pratique ont été coconstruits avec les parties prenantes pour encadrer et faciliter l'appropriation et l'exercice du nouveau rôle que les conseiller-e-s en emploi sont appelés à exercer. Comme mentionné plus haut, la démarche de coconstruction des outils a été guidée par la volonté d'assurer une meilleure continuité et d'instiller davantage d'inclusion et d'équité dans la chaîne de services au bénéfice des aspirant-e-s immigrant-e-s, et ce, dans le respect des mandats respectifs des organismes partenaires.

Pour ce faire, il a été jugé essentiel non seulement de préciser les contours du périmètre d'intervention des conseiller-e-s en emploi pour éviter de dédoubler les services existants, mais aussi d'identifier des indicateurs susceptibles d'assurer une compréhension commune et formelle de ce qui est attendu à chaque étape du parcours d'accompagnement. En s'inspirant de l'approche par compétences³, les parties prenantes ont ainsi identifié les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être qui doivent être développés par les aspirant-e-s à l'entrepreneuriat pour favoriser le succès de leur projet entrepreneurial dans la société d'accueil.

Reprenant les besoins des entrepreneur-e-s immigrant-e-s recensés dans la section précédente, ces éléments de compétences ont été classés selon les différentes étapes du parcours entrepreneurial. En outre, des indicateurs ont été élaborés afin de guider les conseiller-e-s à toutes les étapes de leur intervention. Il en résulte, pour les aspirant-e-s comme pour les conseiller-e-s, une compréhension plus fine et objective de ce qui peut être capitalisé et de ce qui doit être développé dans la perspective de concrétisation de l'intention entrepreneuriale.

Présidant à la cocréation des outils, l'approche par compétences présente l'avantage, en définitive, de structurer l'intervention des conseiller-e-s en emploi dans l'exercice de leur nouveau rôle. Elle répond ainsi efficacement aux besoins des candidat-e-s lors des étapes préliminaires du parcours entrepreneurial tout en facilitant, par la création d'un langage commun, la continuité de toute la chaîne de services. ■

³ L'approche par compétences est un modèle d'apprentissage qui vise à susciter une action et une réflexion permettant à une personne de sélectionner et de mobiliser des ressources (internes et externes) et de les adapter au contexte dans lequel elles serviront (Guillemette et Gauthier 2006). Elle s'insère dans le processus d'apprentissage, en favorisant une action progressive qui est menée avant tout par l'apprenant-e. En fonction de ses acquis et de ses aptitudes, chacun-e peut établir les liens nécessaires et résoudre les problèmes auxquels il ou elle est confronté-e dans une situation donnée.

Conclusion

Pistes pour favoriser l'appropriation et la pérennité des nouvelles pratiques d'accompagnement

Pour jouer leur nouveau rôle d'accompagnement dans les premières étapes de la phase de prédémarrage d'entreprise, les conseiller-e-s en emploi ne doivent pas se subvertir et s'improviser expert-e-s en entrepreneuriat. Cependant, ils et elles doivent acquérir certaines connaissances en entrepreneuriat. Ainsi, il est essentiel qu'ils et elles connaissent non seulement les différentes options et les ressources d'aide en entrepreneuriat, mais aussi le cadre général de l'entrepreneuriat (lexique, composantes d'un projet d'affaires, critères d'évaluation, principaux modèles...) et les défis propres aux entrepreneur-e-s immigrant-e-s. De même, il importe que les conseiller-e-s puissent développer des savoirs

en matière d'entrepreneuriat, mais aussi des habiletés nécessaires à l'exercice de leur rôle en soutien à l'entrepreneuriat.

Les outils développés avec les parties prenantes dans le cadre du projet constituent des ressources importantes pour soutenir et encadrer les conseiller-e-s en emploi dans l'exercice de leur nouveau rôle. Des stratégies complémentaires doivent cependant être déployées pour favoriser le développement de compétences requises pour que les conseiller-e-s puissent jouer efficacement leur rôle, utiliser les outils à bon escient et pérenniser les liens de collaboration avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

En ce sens, un plan de formation adapté au contexte de pratique des conseiller-e-s en emploi et impliquant des partenaires de l'écosystème entrepreneurial s'avère essentiel.

Plusieurs activités d'apprentissage pourraient être privilégiées :

- Des formations de courte durée offertes par des partenaires de l'écosystème entrepreneurial;
- Des événements consacrés à l'entrepreneuriat des personnes immigrantes;
- Des présentations interactives de services offerts par des partenaires de l'écosystème entrepreneurial;
- Des séances de codéveloppement à l'interne;
- Des échanges de pratique au sein d'une communauté de pratiques dévouée à l'accompagnement des entrepreneur-e-s immigrant-e-s.

En privilégiant la complémentarité des stratégies pédagogiques et le partage d'expertise avec l'écosystème entrepreneurial, un plan de formation de ce type permettrait de favoriser le développement d'éléments de compétence spécifiques requis par l'exercice du nouveau rôle des conseiller-e-s, d'assurer une adaptation continue de la pratique aux réalités mouvantes de l'entrepreneuriat au Québec, de consolider l'expertise à l'interne et de pérenniser les liens de collaboration avec les partenaires de l'écosystème entrepreneurial. Les organismes qui offrent des services d'aide à l'intégration aux personnes immigrantes verraient ainsi une proportion grandissante de leurs participant-e-s en bénéficier.

Références

- Banque de développement du Canada (BDC).** (2012). *Indice BDC de la nouvelle activité entrepreneuriale*.
- Chantier de l'économie sociale.** (2021). L'entrepreneuriat collectif, c'est quoi ? (<http://chantier.qc.ca/sismic/lentrepreneuriat-collectif-cest-quoi/> : consulté en septembre 2021)
- Bernard, Marie-Josée et Alain Fayolle.** (2016). « La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle ». *Entreprendre et innover* 2(29) : 16-26.
- Courlet, Claude et Bernard Pecqueur.** (2013). *L'économie territoriale*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Dokou, Kokou et Gérard Akrikpan.** (2014). *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales. Territoire et entrepreneuriat*. Paris : L'Harmattan.
- Sarasvathy, Saras et Olivier Germain.** (2011). « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat ». *Revue de l'entrepreneuriat* 3(10) : 67-72.
- Guillemette, François et Clermont Gauthier.** (2006). « Approche par compétences et apprentissage par l'expérience ». *Brock Education* 2(15) : 112-133.
- Helly, Denise et Alberte Ledoyen.** (1994). *Immigrés et création d'entreprises*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Ibanescu, Mihai, Audrey Azoulay et Rina Marchand.** (2018). Indice entrepreneurial québécois 2018 de la Fondation de l'entrepreneurship (http://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/12/IEQ2018_final_181217.pdf)
- Julien, Pierre-André.** (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal : Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Polèse, Mario, Richard Shearmur et Laurent Terral.** (2015). *Économie urbaine et régionale. Géographie économique et dynamique des territoires* (4e édition). Paris : ECONOMICA.
- Silberzahn, Philippe.** (2011). Effectuation : comment les entrepreneurs pensent et agissent... vraiment (<https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/> : consulté en septembre 2021)
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Rémy Tremblay.** (2006). *La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie. Enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Office québécois de la langue française (OQLF).** (2010). *Grand dictionnaire terminologique*.
-