

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
FRÉDÉRICK MARCIL

*INCUBER L'ENTREPRENEUR POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE :
L'EXPÉRIENCE LaCERE À ACTON VALE*

JUIN 2013

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

L'action d'entreprendre comporte certainement son lot de risques, mais les bénéfices qui lui sont associés sont majeurs pour l'ensemble de la société et apportent une contribution positive à l'économie. Toutefois, tel que le révèle Pierre-André Julien (2005a), le nombre d'entreprises québécoises est en diminution depuis 1990 et la réduction de la population active n'aide en rien cette situation. Le Centre Local de Développement de la région d'Acton Vale a donc décidé de développer une structure d'incubateur d'entrepreneurs, qui viendrait soutenir ceux-ci en amont du périlleux processus qui mènerait à la création de leur entreprise. Empruntant plusieurs éléments à la structure d'incubation d'entreprise, l'incubation d'entrepreneurs porte plus particulièrement son attention vers la personne en lui offrant, entre autres, un salaire, afin qu'elle puisse subvenir à ses besoins. Un partage du risque financier entre l'entrepreneur salarié et la communauté qui l'accueille s'opère ainsi, étant donné qu'en bout de ligne les deux partis devraient bénéficier de la création de ladite entreprise. Qui plus est, on observe un taux de survie nettement supérieur chez les entreprises qui ont été planifiées adéquatement lors de leur démarrage (Filion, 2001).

Ce projet d'incubateur d'entrepreneurs, unique en son genre, a été accepté par le Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire dans le cadre des laboratoires ruraux. Les initiateurs du projet ont expérimenté cette formule afin d'en évaluer la pertinence et les retombées dans l'éventualité de la transférer ailleurs au Québec. L'exercice d'évaluation exigeant une certaine objectivité, les développeurs ont fait appel à une équipe de l'INRPME de l'UQTR dès le démarrage du projet afin d'identifier les points positifs et négatifs de l'expérience.

Ainsi, dans cette recherche, le cadre d'analyse utilisé est principalement celui des meilleures pratiques en matière d'incubation d'entreprises et l'objectif est d'examiner leur pertinence pour l'évaluation des modes d'implantation, de déploiement et de fonctionnement d'un incubateur d'entrepreneurs. Pour y arriver, nous mettons en œuvre une étude de cas; ce qui implique que les données ont été amassées par des observations participantes, des entretiens semi-dirigés et le traitement de sources documentaires. Nous avons donc observé, comparé et évalué le démarrage et les opérationnalisations de l'incubateur d'entrepreneurs LaCERE, La Coopérative d'Entrepreneurs Ruraux Émergents.

Nous en sommes arrivés à des conclusions mitigées au sujet de l'incubateur d'entrepreneurs tel qu'il l'a été expérimenté à Acton Vale. Notamment, les difficultés de recrutement n'ont permis l'accueil que d'un nombre restreint d'entrepreneurs potentiels qui, à leur tour, n'ont malheureusement pas obtenu les résultats escomptés. De plus, la volonté de se centrer principalement sur l'entrepreneur a conduit à un peu négliger l'entreprise en tant que telle; ce qui a mené à des résultats décevants en terme d'emplois créés ou potentiels. Cependant, tout porte à croire que le modèle d'incubateur d'entrepreneurs en est un qui, avec quelques modifications, pourrait profiter à une autre région dans la mesure où il contribue positivement à l'émergence d'entrepreneurs.

TABLE DES MATIERES

Sommaire	i
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures	x
Liste des sigles et abréviations.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction	14
CHAPITRE 1 Problématique managériale	21
1.1 – Incubation et incubateur.....	22
1.1.1 –Définitions.....	24
1.1.2 – Facteurs de succès.....	30
1.2 – Modèles d’incubateurs	33
1.2.1 - L’incubateur de développement économique local	36

1.2.2 - L'incubateur universitaire ou scientifique	37
1.2.3 - L'incubateur propriété d'une firme.....	37
1.2.4 -L'incubateur privé de capital de risque.....	38
1.2.5 – Les incubateurs virtuels.....	39
1.3 - Incuber l'entrepreneur pour soutenir l'entrepreneuriat.....	40
1.4 - Objectifs de recherche	43
CHAPITRE 2 Incubateurs d'entreprises et entrepreneuriat salarié	44
2.1 – L'incubation d'entreprises au Canada.....	47
2.2 – L'incubation d'entreprises au Québec	50
2.3 – Les modèles centrés sur l'entreprise	52
2.3.1 - L'incubateur de développement économique local	52
2.3.2 - L'incubateur universitaire ou scientifique	55
2.3.3 - L'incubateur propriété d'une firme.....	56
2.3.4 -L'incubateur privé de capital de risque.....	56
2.3.5 – Les incubateurs virtuels.....	57
2.4 - Les modèles centrés sur l'entrepreneur	61

2.4.1 –Érasmus (Union Européenne)	62
2.4.2 – Incubateur technologique axé vers l’entrepreneur (Norvège).....	64
2.4.3 - Société de portage salarial (France).....	67
2.5 - Structures d’entrepreneuriat salarié	69
2.5.1 - Couveuses (France)	69
2.5.2 - Coopérative d’Activités et d’Emploi (Belgique, France)	70
2.6 - Les précurseurs québécois en incubation d’entrepreneurs	74
2.6.1 - CAE - Sorel.....	74
2.6.2 - Émergence Entrepreneur.....	76
2.7– Synthèse	79
CHAPITRE 3 Comprendre l’incubateur d’entrepreneurs.....	81
3.1 - Une organisation qui s’adresse à l’entrepreneur émergent.....	81
3.2 - Un outil pour aider l’entrepreneur à surmonter ses périodes de doute	86
3.3 - Un outil pour fournir à l’entrepreneur émergent des solutions aux problèmes qu’il rencontre	90
3.4 - La principale cause d’échec des jeunes entreprises - Le financement.....	92
3.5 - Le rôle du milieu dans l’émergence de l’entrepreneur	94

3.6 - Les bonnes pratiques en matière d'incubation.....	99
3.6.1 - Le modèle d'affaires.....	100
3.6.2 - La stratégie et le plan d'affaires	101
3.6.3 – Accompagner l'incubé : coaching et consultation	102
3.6.4 – Donner accès à un réseau de professionnels	103
3.6.5 - Financement des clients.....	104
3.6.6 - Réseautage des clients	105
3.6.7 - Le transfert technologique et la commercialisation.....	106
3.6.8 - Les liens avec les universités et les laboratoires fédéraux.....	106
3.6.9 - Des installations de base.....	107
3.6.10 - Gouvernance et employés.....	109
3.6.11 - Sélection des clients et sortie.....	110
3.6.12 - Évaluation du programme d'incubation	111
3.7 – Mesures de succès des incubateurs performants.....	113
3.8 - Schéma du cadre conceptuel.....	116

3.9 - Questions de recherche	121
CHAPITRE 4 Cadre opératoire	122
CHAPITRE 5 Résultats	132
5.1 - Préhistoire de LaCERE : contexte économique et territoire.....	132
5.2 - La gestation du projet LaCERE	135
5.3 – Les acteurs.....	142
5.3.1 - Conseil d’administration (C.A.)	146
5.4 - LaCERE met à contribution des experts en entrepreneuriat.....	147
5.5 - Pré-démarrage.....	150
5.5.1 – Les comités-conseils	150
5.6 - Groupe de discussion sur le projet LaCERE	165
5.7 - Le lancement.....	170
5.8 - Le recrutement	171
5.9 - Évaluation des candidatures	179
5.10 - Les services offerts	187
5.10.1 - Formation, accompagnement et mentorat.....	187
5.10.2 - Bureau et services administratifs	190

5.10.3 - Réseautage - « Interne» (entre incubés).....	191
5.10.4 – Réseautage «Externe» (clients/fournisseurs/soutien).....	191
5.11 - Communications avec la communauté	192
5.12 - Les distinctions remportées par LaCERE.....	194
5.13 - Synthèse	195
CHAPITRE 6 discussion	197
6.1 Évaluation chronologique	197
6.2 L'importance du salariat de l'entrepreneur	210
6.3 Analyse de la mise en œuvre des meilleures pratiques	212
6.4 Le défi de l'autofinancement dans un petit milieu.....	218
6.5 L'objectif de transférabilité.....	222
Conclusion	228
Références bibliographiques	232
Annexes.....	246

Liste des tableaux

<u>Tableau 1 - Comparaison des créations d'entreprises et des taux de création</u>	16
<u>Tableau 2 – Sources de financement des incubateurs d'entreprises au Canada</u>	49
<u>Tableau 3 – Meilleures pratiques d'incubation utilisées dans les incubateurs américains les plus performants – 2009-2010.....</u>	114
<u>Tableau 4 – Matrice de traitement et d'analyse des données.....</u>	131
<u>Tableau 5 - Contributions des partenaires financiers</u>	145
<u>Tableau 6 - Programme de formation des incubés.....</u>	161
<u>Tableau 7 - Critères d'évaluation et de sélection des incubés</u>	181
<u>Tableau 8 - Matrice d'analyse des résultats</u>	198
<u>Tableau 9 – Mise en œuvre des meilleures pratiques d'incubation à LaCERE</u>	215
<u>Tableau 10 - Liste des observations participantes.....</u>	247
<u>Tableau 11 - Liste des personnes interviewés.....</u>	248

Liste des figures

<u>Figure 1. Différentiation des types d'incubateurs d'entreprises</u>	35
<u>Figure 2. Croissance mondiale des incubateurs d'entreprises</u>	44
<u>Figure 3. Schéma comparatif des structures selon leur orientation profit, ou développement des affaires.</u>	59
<u>Figure 4. Schéma du cadre conceptuel</u>	116
<u>Figure 5. Image promotionnelle de LaCERE</u>	138
<u>Figure 6. Schéma des acteurs lors des différentes étapes du projet LaCERE</u>	146
<u>Figure 7. Comparaison des options immobilières</u>	167
<u>Figure 8. Logo de LaCERE</u>	168
<u>Figure 9. Dépliant promotionnel de LaCERE</u>	172
<u>Figure 10. Kiosque de recrutement LaCERE.</u>	176
<u>Figure 11. Deuxième dépliant promotionnel de LaCERE</u>	178

Liste des sigles et abréviations

ACCORD :	Action concertée de coopération régionale de développement
ACEE :	Association des clubs d'entrepreneurs étudiants
ACLDQ :	Association des centres locaux ^e de développement du Québec
BDC :	Banque de développement du Canada
CABI :	Canadian Association Business Incubator
CAE :	Coopérative d'activité et d'emploi
CCTT :	Centre Collégial de Transfert Technologique
CDR :	Coopérative de développement régional
CJE :	Carrefour jeunesse emploi
CLE :	Centre local d'emploi
CLD :	Centre local de développement
CODEM :	Conseillers en développement de l'employabilité
QIBC :	Centre québécois d'innovation en biotechnologie
CRÉ :	Conférence régionale des élus
CREDEQ :	Centre de développement des entreprises de la grande région de Québec
CSSH :	Commission scolaire de St-Hyacinthe

DEC :	Développement économique Canada
ICF :	International Coach Federation
ICHEC-PME :	Institut catholique des hautes études commerciales - PME
INRPME :	Institut de recherche sur les PME de l'UQTR
ISQ :	Institut de la Statistique du Québec
LaCERE :	La coopérative d'entrepreneurs ruraux émergents
MAMROT :	Ministère des affaires municipales et des régions et de l'occupation du territoire
MDEIE :	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
MRC :	Municipalité régionale de comté
NBIA :	National Business Incubator Association (États-Unis)
OCDE :	Organisation de coopération de développement économique
OBNL :	Organisme à but non lucratif
PME :	Petites et moyennes entreprises
TPE :	Très petites entreprises
SADC :	Société d'aide au développement des collectivités
SCOP :	Société coopérative ouvrière de production (depuis 2010 : Société coopérative et participante)
STA :	Soutien aux travailleurs autonomes

Remerciements

De prime abord, je tiens à remercier les gens de la région d'Acton Vale, de même que tous ceux et celles ayant contribué au projet LaCERE; ils ont été avec moi comme ils ont été avec le projet LaCERE, c'est-à-dire curieux, généreux et toujours prêts à s'impliquer. Parmi eux, j'adresse des remerciements particuliers à la directrice générale de LaCERE, Mme Guylaine Racine, de même qu'à son président M. Mathieu Vigneault. C'est grâce à leur clairvoyance, leur expérience, leur accueil, leur collaboration et, surtout, leur dévouement, tant pour LaCERE que pour mon propre travail, que tout ce que contiennent ces pages a été possible.

J'atteste également que ce mémoire a été financé grâce à une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), Subvention Réseau stratégique, sous la direction de David Wolfe et Meric Gertler (University of Toronto), Innovation System Research Network, (Michel Trépanier, chercheur responsable à l'UQTR).

Je tiens ensuite à remercier mes collègues, plus particulièrement ceux de l'INRPME, ainsi que mes ami(e)s et ma famille. Un merci plus que spécial à celle qui partage ma vie, qui m'aura appuyé d'une manière exceptionnelle, telle qu'elle l'est.

J'aimerais souligner le travail de correction de cet ouvrage effectué par Messieurs André Cyr et Étienne St-Jean, qui, grâce à leur vigilance et leurs conseils, ont donné une incontestable valeur ajoutée à ce mémoire. De surcroît, tout ceci n'aurait été possible sans la générosité, la compréhension et le dévouement de mon directeur de recherche M. Michel Trépanier. Il aura très certainement incarné et rendu hommage au nom de mon village natal, c'est-à-dire Saint-Michel (des-Saints).

INTRODUCTION

En réponse aux changements structurels et conjoncturels de l'économie, de nouveaux outils favorisant l'économie entrepreneuriale dans le nouvel ordre économique mondial sont progressivement apparus dans les pays industrialisés et émergents. C'est ainsi que les gouvernements, les entreprises et les acteurs socio-économiques redessinent et restructurent l'environnement organisationnel immédiat de l'entreprise en démarrage et de la PME d'une région afin de reconnaître et exploiter de nouvelles opportunités sociales et économiques au moyen d'appuis à l'entrepreneur désirant lancer ou développer une entreprise. Ces acteurs créent ainsi un milieu qui peut faire évoluer l'entrepreneuriat et favoriser ce lien de renforcement réciproque entre le milieu et l'entrepreneur; lien vu par plusieurs comme un élément clé lorsque vient le temps d'expliquer la dynamique entrepreneuriale d'une région donnée (Julien, 2005b).

Même si une grande quantité de métaphores ont été avancées pour qualifier l'émergence d'un nouvel ordre économique, notamment « l'économie des entrepreneurs » (Drucker, 1985), « l'économie des réseaux » (Kelly, 1998), « la nouvelle économie » (Atkinson et Court, 1998), « l'économie de l'information, » (Acs, 1999), « l'économie numérique » (Tapscott, 1997) et « l'économie du savoir » (Drucker, 1985; Romer, 1990), les praticiens et les chercheurs s'entendent pour dire que le « futur économique de la firme » repose sur l'habileté des dirigeants à créer ou à préserver la valeur de leur entreprise en faisant progresser continuellement la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat (Eshun, 2009).

Depuis plusieurs décennies au Québec, comme dans les autres états nord-américains d'ailleurs, le développement économique s'effectue selon les règles du libéralisme économique¹. Ainsi, tel que le mentionnent les développeurs du projet LaCERE (CLD d'Acton, 2009a), le modèle québécois tient presque exclusivement à l'émergence spontanée d'entrepreneurs et à la pérennité de leurs entreprises pour induire un accroissement de la richesse des communautés par l'augmentation de la masse monétaire locale ou régionale (apport de nouveaux capitaux sur un territoire donné). Positive, cette situation provoque la création de nouveaux emplois et l'investissement des entreprises dans leur environnement. Par la suite, naturellement, les capitaux transitent à travers tous les niveaux notamment vers les commerces, les PME sous-traitantes, les services, etc. En d'autres mots, pour les promoteurs du projet LaCERE comme pour beaucoup d'intervenants en développement économique, l'entrepreneur était et demeure résolument le fondement du modèle de développement du Québec (CLD d'Acton, 2009a).

Dans les faits, au cours des 20 dernières années, 80 % des nouveaux emplois québécois ont été créés par des petites et moyennes entreprises (FCEI, 2010). Selon le MDEIE (2008a), les micros entreprises, de un à cinq employés, forment 92 % des nouvelles entreprises. Cependant, leur taux de survie après quatre ans n'est que de 40 % et ce taux augmente à 55 % pour les PME ayant plus de cinq employés (MDEIE, 2008a). À l'instar du Québec, plus du deux tiers des nouveaux emplois créés en France au cours des 25 dernières années provenaient des PME, or la

¹i.e. libre entreprise, libre concurrence et libre jeu des initiatives individuelles (*Le Nouveau Petit Robert*, 2006)

controverse au sujet de leur fragilité persiste parce qu'environ 50 % de celles-ci mettent fin à leurs activités au cours des cinq années qui suivent leur démarrage (KPMG et CGPME, 2012).

Les pays d'Europe présentent des portraits de démarrage d'entreprises tout à fait différents et inégaux qui indiquent que le passage du statut d'entrepreneur émergent à celui d'entrepreneur dirigeant d'une entreprise n'est ni facile ni automatique. Selon Fonrouge et Sammut, (2004) l'aversion pour le risque et la difficulté à franchir le pas vers l'acte d'entreprendre étaient certainement des raisons pour lesquelles la France comptait moins d'entreprises que la plupart de ses partenaires européens jusqu'à tout récemment. En effet, en 2008, avec la création du statut d'auto-entrepreneur, elle a largement augmenté son nombre d'entreprises et se retrouve maintenant en tête du peloton des pays européens (voir tableau 1), (KPMG et CGPME, 2012). Par ailleurs, selon l'INSEE (2010), cette création d'entreprises, qui représente 53 % des nouvelles entreprises créées, ne rime pas nécessairement avec création d'emplois car près de quatre auto-entreprises sur cinq n'ont employé

aucun salarié. De plus, il est trop tôt pour évaluer la précarité de ces entreprises, donc il n'est pas garanti que ce soit une solution à long terme en matière de création d'emploi pour le pays.

Tableau 1- Comparaison des créations d'entreprises et des taux de création

	Créations d'entreprises	Taux de création (nombre de créations d'entreprises sur le total d'entreprises)
Allemagne	297 391	8,31 %
Espagne	267 546	7,19 %
France	580 193	15,35 %
Italie	325 139	7,22 %
Royaume-Uni	238 765	10,09 %

Source : Eurostat, 2009, via KPMG et CGPME, 2012

La province du Québec est également aux prises avec un problème de déficit entrepreneurial. Selon la Fondation de l'Entrepreneurship (2011), on y compte 1,7 fois moins d'entrepreneurs que partout ailleurs au Canada et, fait étonnant, même les Québécois résidant dans les autres provinces entreprennent deux fois plus que leurs compatriotes vivant au Québec. Cette situation ne serait pas directement liée à la langue maternelle, mais plutôt à l'environnement dans lequel ils gravitent.

L'enquête de la Fondation de l'Entrepreneurship démontre également que la faiblesse de la culture entrepreneuriale, l'inexpérience et le faible taux de gens croyant avoir les compétences nécessaires pour se lancer en affaire caractérisent le milieu. Des procédures administratives lourdes, ainsi que des freins comme le manque de temps et d'argent, rendent compte de la faible ambition des Québécois à entreprendre (Fondation de l'Entrepreneurship, 2011).

D'ailleurs, les écrits de Venkataraman (2004) mentionnent que le rôle de l'État est de créer les conditions idéales, en rendant accessible suffisamment de ressources tangibles et intangibles, pour que ceux qui souhaitent développer une entreprise puissent concrétiser ce potentiel. Étant donné l'importance de l'entrepreneur dans l'économie québécoise, plusieurs acteurs économiques, dont le MDEIE avec sa récente stratégie de l'entrepreneuriat (MDEIE, 2011), estiment qu'il importe d'innover dans l'offre de service aux entrepreneurs potentiels, afin de les satisfaire et de les aider à concrétiser leurs projets d'entreprises. L'incubation d'entreprise est un modèle qui augmente significativement le taux de survie de celles-ci, en créant un environnement de soutien et de formation (principalement avec des activités d'accompagnement, de conseil, de réseautage, de financement, d'hébergement, etc.) qui permet aux entrepreneurs de traverser avec davantage de

succès les étapes critiques du démarrage de leurs entreprises (Sherman, 1999). Notons que les entrepreneurs qui profitent de ces structures sont souvent appelés « incubés ».

Il a été démontré que le taux d'échec du démarrage des entreprises à l'intérieur de programmes d'incubation est significativement plus bas que celui des démarrages hors de ceux-ci, selon ce que révèle Albert en 2003, 85 à 90 % des entreprises issues de processus d'incubation étaient encore en activité cinq ans après leur sortie et leur taux de croissance était supérieur à la moyenne (Albert, 2003). C'est dans cette perspective que, depuis 1980, se sont développés les incubateurs d'entreprises. Ainsi, de 40 incubateurs d'entreprises recensés au cours de ces années, les États-Unis sont passés à plus de 1 400 en 2009 (Knopp, 2010).

Dans la foulée de ces constats, les gouvernements ont entamé de nombreuses discussions quant aux politiques à mettre en place pour soutenir ces initiatives d'incubation. Ainsi, des ressources publiques sont consacrées à l'établissement et aux opérations des incubateurs d'entreprises parce qu'ils représentent un catalyseur pour l'entrepreneuriat, la création et la croissance d'entreprise, l'innovation et le développement régional (Hamdani, 2006).

Ces interventions visant le démarrage d'entreprises ont en commun de considérer l'entrepreneur comme acquis. Dans cette logique, l'entrepreneur existe et différents programmes sont disponibles pour appuyer la création ou le développement de l'entreprise qu'il possède ou envisage créer. Aussi, les programmes d'incubation ont-ils pour objectif principal l'entreprise en tant que telle; qu'il s'agisse de sa création, de son démarrage ou de son développement. Dans cette perspective, par exemple, la formation financière offerte par l'incubateur concerne d'abord et avant tout le projet d'entreprise spécifique plutôt que la formation d'un meilleur entrepreneur grâce à une formation en finances générale. De la même manière, on

constate qu'en général, le soutien financier offert par un incubateur est destiné à l'entreprise plutôt qu'à l'entrepreneur.

Or, l'entrepreneur n'est pas toujours présent pour bénéficier de ces structures d'accompagnement. Vient donc l'idée d'incuber l'entrepreneur lui-même, avant la création de son entreprise, pour ainsi éliminer plusieurs freins qui pourraient l'affecter dans sa démarche vers l'entrepreneuriat. Serait-ce possible qu'une structure d'incubation d'entrepreneurs, qui offrirait un partage du risque financier et un éventail privilégié de services directement à l'entrepreneur, puisse inciter celui-ci à démarrer son entreprise et ainsi créer de la richesse dans une communauté? Y trouverait-on un appui additionnel au libéralisme économique traditionnel dans le développement des économies locales?

C'est entre autres ces questions que les acteurs économiques de la MRC de la région d'Acton se sont posés en 2007, lors d'un exercice d'autodiagnostic et de planification stratégique survenue à la suite d'événements économiques marquants pour la communauté. Après cette réflexion, une équipe sous la direction du CLD proposa au comité ProAction un projet visant à mettre en place une coopérative d'entrepreneurs ruraux émergents. Le projet voulait offrir un « programme structuré de développement des compétences et des outils d'accompagnement pertinents au développement d'une culture entrepreneuriale en milieu rural » (CLD d'Acton, 2009a). L'expérience, baptisée La Coopérative d'Entrepreneurs Ruraux Émergents (LaCERE), a vu le jour et a reçu l'aval de la communauté, du comité ProAction et a bénéficié du financement de démarrage du Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire dans le cadre de sa politique nationale de la Ruralité.

L'expérience d'incubateur d'entrepreneurs tentée dans la MRC d'Acton nous permet aujourd'hui d'observer les répercussions d'une telle mesure d'aide à l'entrepreneuriat. L'objectif de cette recherche est donc de faire un premier bilan de l'expérience d'incubateur d'entrepreneurs, pour en évaluer la pertinence comme outil de développement économique local.

D'abord, le présent mémoire traitera brièvement de l'évolution de l'incubation d'entreprises, principalement en Amérique du nord et en Europe; puis, quelques exemples d'incubateurs et de programmes destinés aux entrepreneurs seront observés. De plus, nous analyserons particulièrement les meilleures pratiques en matière d'incubation d'entreprises. La question du doute associé à la décision de démarrer une entreprise, l'importance de l'accompagnement dans ce processus et l'apport du milieu retiendront notre attention.

Ensuite, nous ressortirons les points forts de l'étude du cas de La Coopérative d'Entrepreneurs Ruraux Émergents, LaCERE. Le retour sur les événements entourant cette expérience sera présenté de manière chronologique, mettant l'accent sur la planification prédémarrage et sur les activités de la première année d'exploitation.

Enfin, certains aspects de l'expérience tentée à Acton Vale seront portés à discussion, dans la perspective d'informer d'autres développeurs économiques qui seraient potentiellement intéressés à tenter l'incubation d'entrepreneurs dans leur milieu.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

Tel que souligné en introduction, les entrepreneurs et les entreprises qu'ils créent sont au cœur du développement dans les économies libérales. Depuis déjà plus de quarante ans, tant les chercheurs, les regroupements d'entrepreneurs et les organismes de développement économique s'interrogent sur les moyens de soutenir la naissance et le développement des entrepreneurs et de leurs entreprises. Ceci n'est pas étonnant et constitue un important problème managérial : fait-on ce qu'il faut pour aider les entrepreneurs émergents à se lancer en affaires et, dans la perspective d'améliorer le taux de survie des nouvelles entreprises, ce qui est fait permet-il de favoriser une meilleure gestion des entreprises créées ainsi qu'une meilleure formation des entrepreneurs ?

Bien sûr, parmi toute la panoplie de programmes, mesures et interventions qui ont été développés et utilisés au fil des dernières décennies, les incubateurs ne sont ni les seuls ni les principaux outils mis en place pour favoriser l'émergence d'entrepreneurs et d'entreprises. Néanmoins, leur développement a été significatif dans beaucoup de pays, notamment aux États-Unis et en Europe, et leurs effets se sont en général avérés positifs en ce qui a trait à la naissance et à la survie des entreprises qu'ils accompagnent (Albert et coll., 2002). De ce point de vue, étudier une innovation récente en matière d'incubation trouve une pertinence managériale eut égard au rôle qu'un tel outil peut avoir dans le soutien à l'entrepreneuriat.

1.1 – INCUBATION ET INCUBATEUR

Les propos qui suivent émergent principalement des revues de la littérature de Hackett et Dilts (2004) et Albert et Gaynor (2001) qui traitent du développement des incubateurs. Ils sont pertinents pour l'analyse et l'évaluation du cycle de vie des incubateurs, ils nous enseignent les éléments clé qui font le succès de ceux-ci et ils servent de base aux politiques générales qui mettent de l'avant leur utilisation.

Hackett et Dilts (2004), qui se sont entre autres basés sur les travaux de spécialistes (Allen et Rahman, 1985; Allen et Weinberg, 1988; Brooks, 1986; Bruton, 1998; Campbell, 1989; Campbell et Allen, 1987; Culp, 1996; Plosila et Allen, 1985, Mian, 1994; Temali et Campbell, 1984), ont constaté que les premières études au sujet des incubateurs d'entreprises, apparues entre 1984 et 1990, avaient pour but de définir, de conceptualiser et d'expliquer comment établir la structure en elle-même (Hackett et Dilts, 2004). Durant la décennie suivante, les chercheurs ont travaillé à mesurer l'impact de ces structures sur les économies. De plus, d'après Hackett et Dilts (2004), les études vers la fin des années 1990 ont également tenté de théoriser la notion d'incubateur et d'incubation.

Par ailleurs, Hackett et Dilts (2004) mentionnent la pertinence d'évaluer le processus d'incubation, non seulement au niveau de la structure de l'incubateur mais principalement au niveau des entreprises qui émergent de celle-ci, afin de comprendre ce qu'elles recherchent d'un tel accompagnement et quels en sont les résultats; ce qui rehausse la pertinence managériale de notre étude.

En règle générale, les incubateurs, offrent un soutien aux entrepreneurs qui veulent lancer une entreprise. Ils peuvent offrir des espaces et des services de secrétariat, mais en situation idéale, les incubateurs d'entreprises procurent un

environnement favorisant l'apprentissage, le réseautage et le soutien nécessaire aux entrepreneurs tout au long des étapes critiques du démarrage de leur projet d'entreprise (Albert et Gaynor, 2001). Le but des incubateurs est d'augmenter les chances de succès d'une nouvelle entreprise, de raccourcir le temps de lancement et de réduire ses coûts d'établissement. Toujours selon les auteurs de la revue de la littérature *Incubators, Growing Up Moving Out* (Albert et Gaynor, 2001), un incubateur à succès est celui qui assure un démarrage rapide des entreprises qui deviennent alors de véritables créatrices de richesse et d'emplois pour les localités, les régions ou les nations.

Il est important de mettre en perspective qu'un incubateur d'entreprises ne doit pas être un organisme d'urgence qui vient en aide aux entreprises en difficulté (Albert, 2003). Tel que le diraient les développeurs du projet LaCERE, un incubateur agit plutôt comme une bougie d'allumage pour les entrepreneurs en démarrage d'entreprise (CLD d'Acton, 2009). Celles-ci, habituellement dynamiques, doivent pouvoir compter sur des services tout aussi dynamiques de la part de l'incubateur (Albert et coll., 2002). Selon les auteurs, qu'ils soient situés en milieu urbain ou rural, les incubateurs d'entreprises se distinguent par leurs services spécialisés et leurs infrastructures adaptées aux besoins des entreprises incubées. Ils aident les jeunes entrepreneurs à surmonter les principaux défis auxquels ils sont confrontés : le manque d'expertise d'affaires, le manque de réseaux et le manque de financement (Albert et coll., 2002). Ce sont les embûches qui, rapidement, font vaciller la nouvelle entreprise et l'entraînent vers sa perte. Les incubateurs soutiennent donc les initiatives prometteuses et apportent aux entreprises incubées les ressources nécessaires pour qu'elles passent le seuil de viabilité financière en moins de temps qu'une entreprise qui prendrait naissance à l'extérieur de ceux-ci.

1.1.1 –Définitions

La recherche théorique et empirique sur les incubateurs d'entreprises nous offre une grande quantité de définitions et de concepts visant à les cerner. Celles-ci ont varié et se sont complétées les uns les autres au cours des années. Notamment, l'article « A Systematic Review of Business Incubation » de Hackett et Dilts en 2004 a grandement servi à l'étude de Hamdani (2006), intitulée *Conceptualisation et mesure de l'incubation d'entreprises* et produite dans le cadre des activités de Statistiques Canada. Au-delà des différences, on considère qu'un incubateur d'entreprises est un environnement spécifiquement organisé pour stimuler la croissance et le développement de nouvelles entreprises en apportant les ressources nécessaires au développement et à la commercialisation de nouveaux produits ou services (Hackett et Dills, 2004). L'incubateur d'entreprises est une organisation qui offre à des entreprises en démarrage des « locaux à bureaux partagés » et un « système stratégique à valeur ajoutée d'intervention » et d'assistance en gestion (Hackett et Dills, 2004). Dans leur ouvrage de 2007, les auteurs démontrent que les stratégies consistent, par exemple, à valider sur une base régulière le potentiel d'un produit ou service, ce système contrôle et établit les liens avec des ressources dans le but de faciliter le développement de nouvelles affaires tout en diminuant le risque et le coût des échecs éventuels (Hackett et Dills, 2007).

Selon ce que révèle Hamdani (2006), en se basant sur les travaux de Merrifield (1987) et Hackett et Dilts (2004), en entrepreneuriat et en développement économique, l'incubateur d'entreprises est un concept relativement nouveau qui réfère à des espaces physiques, souvent vieux et désaffectés, utilisés pour loger de petites entreprises naissantes. Le trait commun entre ces incubateurs est qu'ils partagent des services administratifs en plus de louer leurs espaces. Habituellement,

selon ces auteurs, l'incubateur fournit les services d'un ou une secrétaire et commis comptable, de même que des ordinateurs, télécopieurs, photocopieurs, ainsi qu'une salle de conférences; le soutien en gestion est pour sa part généralement offert par des ressources humaines directement employées par l'incubateur, des consultants ou des aides externes (Hamdani, 2006). Divers modèles organisationnels ont été utilisés lors d'expériences terrain et la littérature offre de nombreuses définitions de ce que devrait être un incubateur, or, selon Albert et coll. (2002), il existe autant de définitions que d'incubateurs parce que les projets sont hétérogènes, leurs objectifs sont variés et qu'ils prennent naissance et se développent dans des contextes régionaux dissemblables.

Notons que le terme incubateur n'a pas la même signification en Amérique du Nord et en Europe, du moins en France. Alors que de notre côté de l'Atlantique un incubateur signifie accompagner une entreprise déjà existante, les Français utilisent le terme « pépinières » pour cette période et gardent l'appellation incubateur pour la période avant le démarrage de l'entreprise (Albert et coll., 2002). Pour les Nord-Américains, lorsque les entreprises sont en phase de prédémarrage, les structures qui les accompagnent se nomment plutôt des pré-incubateurs. Elles sont habituellement situées près des centres de formation, dans les collèges ou les universités, et sont souvent liés à ces établissements et à leurs laboratoires technologiques, en plus d'offrir de la formation et des programmes de coaching (Albert et coll., 2002).

Il est intéressant de noter en aparté que le terme incubateur n'a pas toujours eu la cote chez les gens d'affaire et ce dû à la perception qu'ils en avaient (Hannon et Chaplin, 2003). Utilisé en médecine, le terme fait alors référence à une situation critique où le patient est « artificiellement » maintenu en vie. Les entrepreneurs y voyaient un problème d'image; aucun ne voulant laisser croire à ses bailleurs de

fonds, ses clients et ses fournisseurs qu'il était sous respirateur artificiel (Hannon et Chaplin, 2003). Les développeurs ont donc dû marcher sur des œufs pour convaincre les entrepreneurs du bien-fondé d'intégrer de telles structures, ce qui semble inéluctablement être le cas aujourd'hui.

L'incubation, pour sa part, représente un processus social et managérial qui a pour objet de soutenir le développement de telles initiatives (Eshun, 2009). Le concept d'incubation aborde le phénomène dans son ensemble. Plus spécifiquement, comme une entreprise n'est pas seulement un espace, une infrastructure et un énoncé de mission, un incubateur n'est pas simplement un espace et des installations partagées, une infrastructure et un énoncé de mission (Eshun, 2009). Il est aussi, tel que nous avons pu l'observer au cours de notre étude, un réseau de personnes et d'organisations, incluant ses employés et ses conseillers, ses comités de direction et de soutien, ses incubés, les professionnels, avocats, comptables et autres, faisant partie de son environnement, la communauté, les organismes de soutien locaux, organismes de financement, spécialistes intéressés par la vie de l'incubateur, investisseurs, prêteurs et volontaires, tous prêts à y apporter une valeur ajoutée et à contribuer au succès des entreprises concernées et de l'incubateur lui-même.

Le développement des incubateurs dans les économies américaine et européenne depuis la décennie 1970 a contribué à des changements significatifs dans la structure économique des pays, notamment dans le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information (Acs, 1999). Dans ces conditions, le rôle des collectivités et la contribution des acteurs économiques ont permis la création de nouvelles entreprises devenues indispensables dans les économies locales et régionales. À la lumière de l'examen des incubateurs alors existants, intervenants et chercheurs ont rapidement convenu que les actifs les plus importants en regard du soutien aux nouvelles

entreprises ne sont pas des ressources naturelles ou physiques, mais bien les ressources humaines qui apportent des informations et des connaissances (Acs, 1999).

De plus, cette dernière affirmation au sujet de l'importance des ressources humaines vient corroborer les résultats des études de Cyr et Mélé (2006), Mélé (2007), MacMillan et coll. (1985) et Pilaeva (2009) sur l'évaluation du potentiel de management des porteurs de projets de PME technologiques par les sociétés de capital de risque. Les résultats de MacMillan et coll. (1985) démontrent que les principaux facteurs de succès peuvent également se retrouver dans un projet ayant été un échec. Or, « la plupart des causes d'échec sont attribuables aux lacunes spécifiques de l'équipe entrepreneuriale » (MacMillan et coll., 1985 via Cyr et Mélé, 2006, p.3). Les propos de MacMillan et coll. (1985) sont repris dans Cyr et Mélé (2006) qui constatent que cette variable est essentielle à la bonne réussite d'un projet, alors que la demande, le produit/service et le marché sont quant à eux nécessaires mais pourraient néanmoins se retrouver dans un cas d'échec. En d'autres termes, une technologie moyenne avec un excellent management arrivera à de biens meilleurs résultats qu'une technologie de pointe administrée inadéquatement (Cyr et Mélé, 2006).

Dès lors, il importe de mentionner que les services d'accompagnement offerts à l'interne par un incubateur se rapprochent davantage d'un suivi de coaching, que d'une relation avec un mentor, ou des conseils prodigués par un consultant. Le coaching professionnel est effectué par un membre certifié de l'ICF, l'International Coach Federation, et a davantage pour but de déclencher une démarche d'introspection de la part de la personne accompagnée, afin que celle-ci découvre par elle-même les solutions à une situation problématique. Effectivement, l'ICF décrit le coaching comme étant « la mise en place d'un partenariat avec les clients dans le

cadre d'un processus de réflexion et de créativité, afin de les inciter à optimiser leur potentiel à la fois personnel et professionnel » (ICF, 2010).

Quant au mentorat, pour reprendre les concepts émis par St-Jean (2009), il s'intègre davantage dans une relation de confiance, de partage et de soutien entre une personne expérimentée, le mentor, souvent bénévole, et celle à qui elle prodigue des conseils, le mentoré, dans le but que celui-ci se développe en tant que personne. Ces échanges, dans un vaste éventail de compétences, portent habituellement sur trois catégories d'aspects : le vécu (la psychologie), le savoir (la carrière) et le soutien (la fonction de rôle) (St-Jean, 2009).

En ce qui concerne les services d'un consultant, ils sont issus d'un diagnostic servant à définir une situation, d'une analyse du cas et d'une présentation de solutions, afin de résoudre précisément des problèmes de management, saisir des nouvelles opportunités d'affaires, ou transmettre des connaissances (Kubr, 2002). En général, ce type de conseils est donc beaucoup plus ciblé, ne vise pas une relation d'accompagnement à long terme et est souvent plus dispendieux.

Les incubateurs d'entreprises travaillent avec les entrepreneurs avant qu'ils ne lancent un produit ou un service sur le marché jusqu'au moment où ils atteignent une taille et une stabilité suffisantes pour continuer leurs activités sans assistance. Ils ont pour objectif principal la création d'entreprises, ayant entre autres pour conséquence favorable la création d'emplois (Hamdani, 2006). La plupart des recherches sur les incubateurs d'entreprises affirment qu'ils sont un outil privilégié de création d'emplois. Cette assertion est comprise dans la croyance partagée que la création et l'opération d'un incubateur d'entreprises favoriseront automatiquement un plus grand nombre de naissances d'entreprises combinées à un plus petit nombre de faillites (Fry, 1987; Kuratko et LaFollette, 1987; Lumpkin et Ireland, 1988; Udell, 1990).

Dans les faits, les bilans réalisés une fois passée l'euphorie des débuts montrent que les incubateurs d'entreprises procèdent effectivement à une création d'emplois, mais que leur impact sur le nombre total d'emplois créés dans une région est souvent assez marginal (Hackett et Dilts, 2004).

La littérature apporte une distinction entre les incubateurs comme effort de développement immobilier et les incubateurs qui systématiquement offrent des services de soutien au démarrage d'entreprises (Hackett et Dilts, 2004). Selon ces derniers, Brooks (1986) décrit un continuum dans lequel on retrouve des entreprises en démarrage entrant dans un incubateur de croissance économique, lui-même une entreprise, afin d'accéder plus facilement aux ressources externes disponibles. Ainsi, Allen (1988), reprenant les propos de Brooks (1986), démontre que l'incubateur devient lui-même une entreprise avec son propre développement et son propre cycle de vie. Il prend naissance dès lors qu'une communauté locale commence à envisager la création d'un incubateur et se poursuit jusqu'à ce que celui-ci ait atteint la limite de sa capacité physique d'accueil de nouvelles entreprises. La période du développement des affaires est celle au cours de laquelle l'incubateur commence à stimuler et favoriser les interactions entre le personnel de l'incubateur et les incubés, à recevoir une demande croissante de nouveaux espaces et obtient de plus en plus le soutien de la communauté locale. L'incubateur atteint sa maturité lorsque survient une demande supérieure à l'espace disponible et qu'il bénéficie d'un soutien grandissant de la part de la communauté locale (Allen, 1988).

Selon nous, les revenus de l'incubateur représentent un risque pour son bon fonctionnement, étant donné le caractère cyclique du passage des incubés. D'une certaine façon, une demande élevée assure la viabilité de l'incubateur. Suivant cette logique, il serait idéal pour ce dernier que les périodes où la demande est réduite

correspondent au temps de séjour des incubés et que leur départ corresponde alors à la « reprise » de la demande.

Le phénomène du cycle de vie d'un incubateur apporte un éclairage sur la maturité de celui-ci et sur sa capacité à offrir des services à valeur ajoutée (Plosila et Allen, 1986; Allen et Weinberg, 1988; via Hamdani, 2006). Pour les entreprises incubées, il constitue une offre de service complète mais aussi une quantité et une qualité non négligeable d'offres de services de la part des membres de la communauté; ces offres pouvant prendre la forme de financement, de services-conseils, mais aussi de soutien gouvernemental, comme des programmes de subventions ou des congés de taxes temporaires (Hamdani, 2006).

1.1.2 – Facteurs de succès

D'après Albert et Gaynor (2001), les incubateurs à succès atteignent leurs objectifs s'ils répondent aux éléments fondamentaux suivants :

- ils doivent choisir les projets de lancement d'entreprises à partir de critères de viabilité et de croissance. En général, le plan d'affaires et la connaissance du marché apportent une partie des renseignements nécessaires pour effectuer ces choix;
- ils doivent instituer une politique de « graduation » afin que l'incubé puisse voler de ses propres ailes dès qu'il atteint le stade de son développement qui lui permet de continuer sans l'aide des services de l'incubateur;
- ils doivent mettre en place des ressources humaines telles une direction générale, des comités-conseil et du personnel professionnel apte à aider, soutenir, former l'incubé, l'informer et le mettre en contact avec les ressources nécessaires pour lui venir en aide;

- ils doivent procurer à l'incubé une visibilité ainsi qu'une crédibilité sur le marché;
- ils doivent aspirer à devenir eux-mêmes un catalyseur ou un leader d'une activité spécifique dans un secteur, une localité ou une région.

De plus, selon Hackett et Dilts (2004), les intervenants territoriaux qui ont la responsabilité de l'incubateur (des élus, des représentants d'organismes de développement économique, des représentants des institutions d'enseignement et de recherche, des propriétaires immobiliers, des acteurs économiques, etc.) s'assurent de mettre en place un conseil d'experts afin de prendre les délicates décisions de sélection des incubés, ce qui nécessite une bonne compréhension des marchés et des processus de création de nouvelles entreprises. La communauté s'assure de combler certains postes de ce comité par des membres influents de son entourage et par des membres politiques qui ont un impact certain sur l'apport de financement public à l'incubateur. Le caractère stratégique de la composition d'un tel comité ou d'un tel conseil d'administration ne doit donc pas être sous-estimé (Hackett et Dilts, 2004).

L'offre de service que l'incubateur destine aux incubés doit représenter une valeur ajoutée pour leur développement et leur réussite (Peters et coll., 2004). Selon ces auteurs, ces services peuvent être offerts par le personnel de l'incubateur lui-même, ou organisés par le personnel en ayant recours aux ressources de la communauté; évidemment, le portefeuille de services variera d'un incubateur à l'autre en fonction des caractéristiques propres des entreprises qu'il souhaite accueillir. Par exemple, les incubateurs localisés en milieu universitaire et voués à l'essaimage technologique mettront davantage l'accent sur des services de gestion plutôt que sur des services technoscientifiques. Au cours des dernières années, les travaux de recherche portant sur les incubateurs ont souvent mis en évidence le rôle

clé joué par les services de coaching et de réseautage dans le succès des entreprises incubées et de l'incubateur lui-même (Peters et coll., 2004).

Pour qu'un incubateur connaisse du succès, le choix des candidats à l'incubation doit suivre quelques règles de base. Il doit être soumis à un processus d'évaluation et de sélection qui soit en mesure d'identifier les projets d'entreprise qui présentent un potentiel intéressant et de les distinguer de ceux dont les chances de réussites sont telles qu'ils n'ont pas besoin des services d'un incubateur (Hackett et Dilts, 2004). Selon Hackett et Dilts (2004), bien qu'un incubateur ne puisse être considéré comme un outil d'aide rapide et qu'il présente plusieurs limites, il constitue néanmoins une composante importante d'une stratégie de développement régional pouvant contribuer à la relance économique de celle-ci. Ces chercheurs mentionnent qu'en soutenant la naissance d'entreprises qui autrement ne verraient pas le jour en raison de risques financiers trop élevés, ils engendrent également des économies par rapport à d'autres programmes d'intervention. Finalement, une vision flexible et un ajustement dynamique de ses programmes font de l'incubateur un instrument de développement économique local et régional dont la valeur ajoutée est incontestée (Hackett et Dilts, 2004).

L'étude de l'efficacité des programmes d'incubation en regard de l'aide qu'ils apportent aux entreprises en démarrage, nous enseigne que les incubateurs ont un effet sur la création d'emplois mais il est minime et il semblerait que, si l'on se réfère à Hackett et Dilts (2004), ces structures ne soient pas des bons générateurs d'emplois. D'après ces auteurs, il est difficile de faire une distinction nette et franche entre les emplois créés sous l'impulsion de l'incubateur et les emplois qui sont créés en dehors de ceux-ci. Les emplois créés à l'intérieur sont-ils véritablement une addition à la création d'emplois traditionnelle d'une communauté ? Pour plusieurs spécialistes de

l'incubation, un résultat plus réaliste et plus important que la mesure de la création d'emplois est sans contredit l'augmentation des taux de survie et de croissance des nouvelles entreprises créées en incubateur (Hackett et Dilts, 2004). Albert et coll. (2002) ajoutent même qu'en moyenne 85 % des entreprises issues d'un incubateur étaient encore en opération après cinq ans.

L'ensemble des résultats des recherches sur l'incubation et sur les incubateurs tend à démontrer quelques facteurs clés de succès. Les promoteurs, directeurs et bailleurs de fonds d'un incubateur doivent atteindre un consensus face au type d'aide qu'ils veulent apporter aux entrepreneurs et entreprises en démarrage (Sherman, 1999). Selon l'auteur, cette aide doit comprendre les différentes activités de formation, de soutien et d'accès aux réseaux d'affaires adaptés aux différents besoins des incubés. De plus, il ajoute que l'implication des principaux acteurs économiques de la région dans la création et le soutien des incubateurs d'entreprises fait partie intégrante de leur succès. Le choix des directeurs de l'incubateur est aussi crucial parce qu'il peut faire une différence dans le succès de l'incubateur selon Sherman (1999). Finalement, à cause des climats politiques des différents environnements dans lesquels baignent les incubateurs, il est primordial d'accumuler des informations et statistiques sur les activités de soutien qu'ils fournissent à leurs incubés afin d'en informer leurs communautés respectives et les instances gouvernementales bailleurs de fonds des incubateurs d'entreprises (Sherman, 1999).

1.2 – MODELES D'INCUBATEURS

Après avoir défini le concept d'incubateur, d'incubation et décrit leur environnement, les chercheurs se sont intéressés à conceptualiser l'incubation d'entreprises. Sensiblement au même moment, en 1987 plus exactement, Daniel Turgeon a publié des résultats sur l'incubation d'entreprises au Québec, dans le cadre

de sa maîtrise en gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses résultats sont encore pertinents aujourd'hui, afin de bien comprendre le phénomène. Or, Turgeon (1987) sera peu cité dans le présent mémoire, car les caractéristiques des incubateurs d'entreprises qu'il décrit ont été reprises dans plusieurs études subséquentes.

Les incubateurs sont devenus qualifiables selon : leur localisation (rurale, urbaine), leur finalité, leurs objectifs (créer de l'emploi, le profit), leur configuration (résidentiel, virtuel), leur modèle d'affaires (coopératif, OBNL), leurs bailleurs de fonds principaux, leurs promoteurs (publics, corporatifs, universitaires), leur activité dominante, le type de clientèle ciblée (mixte, industrielle, technologique, internet) et évidemment un amalgame de tous ces critères. Ce qui se résume en fait par l'ajout d'une multitude de caractéristiques à la typologie classique (public, privé, universitaire) (Albert et Gaynor, 2001).

Plus spécialement, les deux grandes familles, que sont les incubateurs d'entreprises et les incubateurs d'entrepreneurs, nous intéressent dans cette recherche sur l'application des meilleures pratiques d'incubation d'entreprises à l'incubation d'entrepreneurs et dans l'étude du fonctionnement du cas LaCERE. Les incubateurs d'entreprises sont les plus fréquents et ce sont eux qui servent en quelque sorte de « références » pour ceux et celles qui souhaitent s'équiper d'un tel outil de développement économique. Dans ce contexte, leur présentation détaillée devient incontournable pour la compréhension et l'analyse des nouveaux types d'incubateurs, tels LaCERE, centrés sur l'entrepreneur.

Étant donné que le modèle américain a servi de base à plusieurs autres pays, sa compréhension facilite la vision globale du système d'incubation. Ainsi, il est pertinent de faire un survol des caractéristiques des cinq principaux types

d'incubateurs d'entreprises. En nous basant principalement sur les travaux effectués par Albert et coll. en 2002, tout en y ajoutant des exemples concrets et un cinquième type d'incubateur, nous allons observer quelques variantes du modèle : 1) l'incubateur de développement économique local, 2) l'incubateur universitaire, 3) l'incubateur propriété d'une firme, 4) l'incubateur de capital de risque et 5) l'incubateur virtuel. Afin de faciliter leur compréhension, la figure 1 suivante illustrera la segmentation des quatre premiers modèles (Albert et coll. 2002).

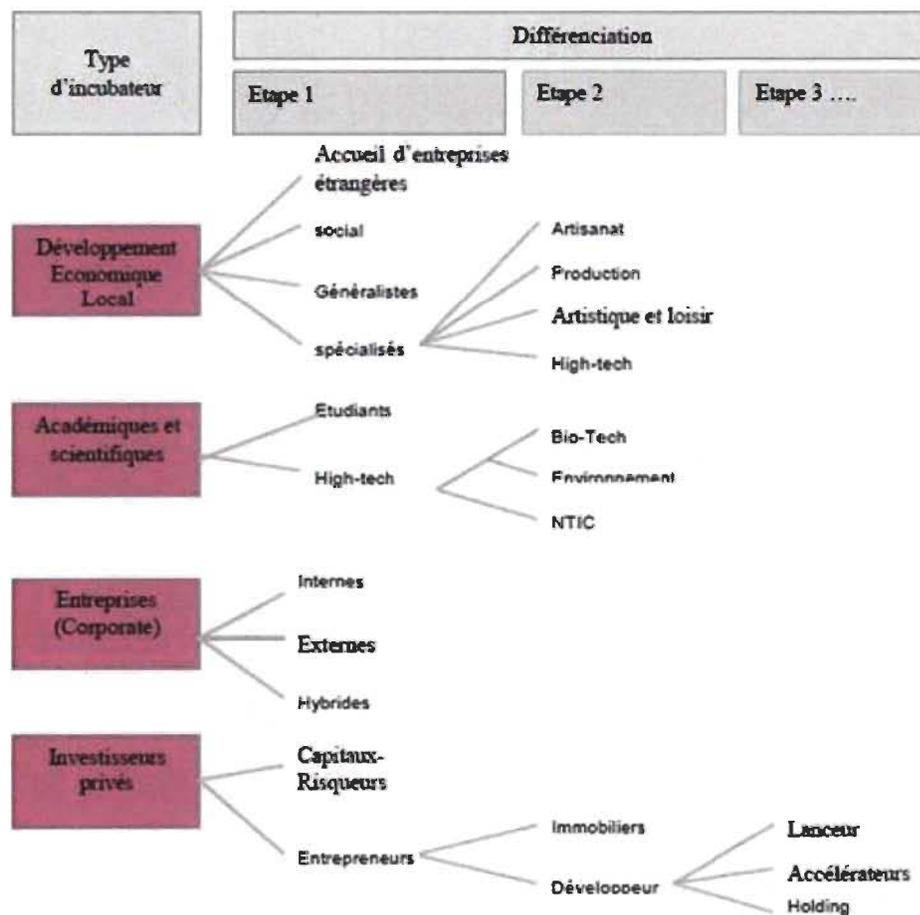


Figure 1. Différenciation des types d'incubateurs d'entreprises

Source : Albert et coll. (2002)

1.2.1 - L'incubateur de développement économique local

Ce type d'incubateur est le plus ancien et le plus nombreux (Albert et coll., 2002). Les incubateurs de développement économique local ont une vocation et des orientations nettement plus larges que les autres modèles et sont davantage préoccupés par le développement socioéconomique d'un territoire que par la croissance rapide et très rentable d'une entreprise spécifique. En effet, en tant qu'incubateurs qui ne recherchent pas absolument le profit, ils sont initiés par les acteurs du milieu et leurs fonds sont majoritairement publics ; par ailleurs, ces incubateurs couvrent tant les milieux ruraux que les milieux urbains. Leurs objectifs résident principalement dans le fait de développer des PME en vue de créer des emplois et de revitaliser l'activité économique. Leurs services à la base étaient des espaces locatifs et des services administratifs partagés, afin de bénéficier d'économies d'échelles. Par la suite, l'accompagnement s'est adapté aux besoins des clients. Maintenant, le modèle s'est segmenté par clientèle cible, par les services qu'il offre et par le milieu dans lequel il gravite. Des quatre types d'incubateurs présentés dans l'étude d'Albert et coll. (2002), l'incubateur de développement économique local est celui qui, sur le plan des services, accorde le plus de place et se centre davantage sur l'entrepreneur (coaching, formation, assistance, conseils, etc.).

Des quatre types d'incubateurs répertoriés, les incubateurs de développement économique local sont les seuls pour lesquels on indique un problème de manque de stabilité des ressources et, conséquemment, une certaine fragilité (Albert et coll., 2002). Malheureusement, il est très difficile de rentabiliser un incubateur de développement économique local. Ces structures demeurent dépendantes de subventions qui sont la plupart du temps gouvernementales. L'importance des services de location immobilière en est rehaussée étant donné que les loyers sont une

source non négligeable de revenus pour l'incubateur. Malgré tout, le développement qui est associé aux incubateurs locaux semble plus durable.

1.2.2 - L'incubateur universitaire ou scientifique

Souvent au cœur des stratégies d'innovation, les incubateurs universitaires sont dédiés aux entreprises de haute technologie. Ayant comme but principal la valorisation des résultats de recherche, ils ont de particulier d'accompagner une clientèle de chercheurs qui n'ont pas « naturellement » les caractéristiques et les compétences typiques des entrepreneurs. Cet accompagnement demande donc une attention plus particulière à l'entrepreneur derrière le projet, étant donné qu'il détient en lui la valeur de l'entreprise. Ces structures sont souvent des pré-incubateurs d'entreprises, donc ils interviennent à même les institutions universitaires, avant que le projet ne soit concrétisé. Le modèle d'incubation d'entreprises universitaires est particulièrement utilisé pour les biotechnologies, notamment en biotechnologie de la santé (Albert et coll., 2002). L'utilisation des locaux et laboratoires d'une institution comme l'université, offre des outils hautement technologiques et des équipements spécialisés. Il serait pratiquement impossible pour de nouvelles entreprises d'arriver à se payer ce type d'équipement, ce qui devient un incitatif majeur à intégrer ces structures. De plus, considérant l'horizon temporel des firmes de biotechnologies, qui se chiffre souvent en décennies, il leur serait pratiquement impossible de rentabiliser de tels équipements à court terme (Mêlé, 2007).

1.2.3 - L'incubateur propriété d'une firme

Les incubateurs à l'intérieur de grandes firmes peuvent viser différents objectifs. Souvent utilisés pour développer l'esprit d'entreprise de leurs employés, ils peuvent permettre à une grande entreprise de garder sous sa tutelle des employés de

grand talent qui souhaitent démarrer une entreprise qui serait utile à l'entreprise mère. Il existe donc des structures connexes afin de conserver ces talents à l'interne tout en leur laissant la latitude désirée pour développer un projet qui leur est cher (Albert et coll., 2002).

Ce concept est aussi connu sous l'appellation d'essaimage, qui est traité dans l'ouvrage *L'essaimage d'entreprises*, de Filion et coll. (2003). Il arrive plus souvent que la conjoncture économique nécessite ce type de structure, lorsque l'entreprise ne parvient plus à employer sa main-d'œuvre et qu'elle désire réduire ses charges. Selon Filion et coll. (2003), 70 % à 90 % des entreprises qui naissent de cette manière ont tendance à survivre après cinq ans, ce qui est supérieur à la moyenne. Même si certaines d'entre elles restent dépendantes d'une seule grande entreprise donneuse d'ordres, certaines peuvent, selon les auteurs, développer une expertise grâce à la flexibilité de la structure administrative d'une PME.

1.2.4 -L'incubateur privé de capital de risque

Les capitaux de risque utilisent le modèle d'incubation d'entreprises pour plusieurs raisons. Le principe d'économies d'échelle possibles en incubation vient en premier plan, que ce soit au niveau des services aux entreprises ou au niveau de l'immobilier. L'aspect synergie entre les entreprises vient également ajouter de la valeur à l'offre de services à ces entreprises. Les échanges commerciaux entre les entreprises, dans différents secteurs particulièrement, viennent créer une activité économique entre les entreprises à même l'incubateur (Albert et coll., 2002).

Ces structures visent principalement le profit, en accélérant le démarrage d'entreprises technologiques principalement. Donc, il est certain qu'ils souhaitent créer des entreprises, mais ce n'est pas un but en soi. Leur structure d'affaires

s'applique bien aux entreprises liées aux technologies de l'information. Ces dernières créent rapidement de la valeur et demandent habituellement peu d'espace locatif (Albert et coll., 2002).

1.2.5 – Les incubateurs virtuels

Mentionnons aussi qu'il existe également une structure d'incubation d'entreprises, dite virtuelle, qui n'offre pas de locaux, mais plutôt de l'accompagnement complet à l'entreprise. Elle offre un soutien au sujet du financement, du marketing, de la gestion en général et un soutien technologique, le tout jumelé à un accès aux réseaux d'affaires (Albert et coll., 2002). Ce type d'incubateurs est parfois appelé de l'incubation pure (Albert et Gaynor, 2001).

Il est possible de faire le lien avec les fonctions de l'incubateur virtuel et la volonté des communautés à renforcer leurs caractéristiques entrepreneuriales, par l'utilisation de l'incubation d'entreprises. De fait, un article sur l'architecture du gloCal (global-local) (Carayannis et Zedtwitz, 2005) mentionne la pertinence d'ajouter ce type de référence d'accompagnement, dans un processus relationnel d'échanges d'informations « universelles » entre des entrepreneurs locaux.

Qui plus est, cette structure virtuelle est encore plus pertinente pour les petits milieux, étant donné que les ressources du savoir, comme les universités et les établissements d'enseignement spécifique, ne sont pas facilement accessibles (Greene et Butler, 1996).

En somme, on retiendra les faits saillants suivants :

- La place centrale occupée par l'incubation d'entreprises high-tech, qui est présentement à la mode ;

- Des services dont les caractéristiques sont fortement marquées par cette prévalence du high-tech ;
- La présence non négligeable d'incubateurs à but lucratif ;
- Les incubateurs de développement économique local ont une vocation et des orientations nettement plus larges que les autres modèles et sont davantage préoccupés par le développement socioéconomique d'un territoire que par la croissance rapide et très profitable d'une entreprise spécifique ;
- Des quatre types d'incubateurs présents aux États-Unis, l'incubateur de développement économique local est celui qui, au plan des services, accorde le plus de place à l'entrepreneur (coaching, formation, assistance, conseils, etc.)

1.3 - INCUBER L'ENTREPRENEUR POUR SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT

La pertinence managériale d'étudier un outil de développement de l'entrepreneuriat comme LaCERE tient à plusieurs aspects : notamment, comme façon de surmonter les difficultés liées aux pertes d'emplois dans les grandes entreprises, surtout en milieu rural, et le rôle clé que joue, dans ce contexte, l'entrepreneuriat comme voie essentielle au redéploiement et à l'essor de l'économie.

Étant donné l'importance des entreprises pour la création de valeur dans notre société, est-ce que le libéralisme économique, à lui seul, permettrait de générer suffisamment d'entrepreneurs ? Compte tenu des faibles taux de création d'entreprises, qui affectent actuellement le Québec, il est difficile de croire que la situation changera d'elle-même.

Ainsi, les gens d'Acton Vale, plus spécifiquement l'équipe du Centre Local de Développement, croient qu'il devrait exister une autre étape d'accompagnement, qui viendrait supporter l'entrepreneuriat avant la création de l'entreprise. Cette équipe estime que, notamment lorsqu'il est question de jeunes entrepreneurs diplômés universitaires œuvrant dans des domaines plus technologiques, les risques et les difficultés associés au démarrage d'une entreprise font pencher la décision en faveur de l'obtention d'un emploi salarié à temps plein, moins risqué et mieux rémunéré. Dans cette perspective comment faire en sorte que l'entrepreneur potentiel devienne un entrepreneur réel plutôt qu'un salarié dans une entreprise existante ?

Selon eux, le Québec de demain ne peut pas se permettre de perdre le moindre entrepreneur émergent, qui pourrait se laisser séduire par la sécurité du salariat. Ils ont donc conçu une structure d'accompagnement qui, ils l'espèrent, viendra réduire considérablement le doute qui assaille l'entrepreneur émergent et lui permettra de franchir les premières étapes de la création de leur entreprise. Ce faisant, ils se sont inspirés des modèles d'incubation d'entreprises. Ces structures offrent déjà des locaux partagés, de la formation, des services-conseils, et de l'accompagnement. Cependant, dans la mesure où il est vain de mettre en place des mesures de soutien à l'entreprise si l'entrepreneur qui peut la créer n'existe pas, ils ont voulu faire les choses autrement et « s'attaquer à la racine du problème ». Ce ne sera pas l'entreprise qui sera incubée, mais l'entrepreneur.

Ils ont donc développé un outil qui permet d'aller au-delà du doute d'entreprendre qui paralyse l'entrepreneur émergent et peut le pousser vers un emploi salarié. Comme nous le verrons, ils ont privilégié une structure et des façons de faire axées sur le coaching et l'accompagnement favorisant ainsi chez l'entrepreneur émergent le passage à l'acte de créer une entreprise. Ce faisant, cet outil propose à

l'entrepreneur émerge des solutions aux problèmes qui se dressent devant lui sur le chemin qui mène à la création de son entreprise. Dans toute cette démarche, les promoteurs et les acteurs du projet LaCERE sont conscients du rôle du milieu dans l'émergence de l'entrepreneur et leur engagement témoigne du rôle que celui-ci peut jouer dans le long processus au terme duquel un entrepreneur et son entreprise existent en bonne et due forme.

Étant donné ces caractéristiques, LaCERE permet donc de jeter un coup d'œil original sur un problème managérial qui intéresse autant la communauté scientifique que celle des praticiens : est-il possible de soutenir efficacement l'entrepreneur émergeant en phase de pré-incubation de son « éventuelle » entreprise de façon à favoriser son passage à l'acte et son engagement concret dans le métier d'entrepreneur ? Toujours au plan managérial, l'étude du projet LaCERE permet de valider la pertinence des meilleures pratiques d'incubation en ce qui a trait à l'incubation d'entrepreneurs.

1.4 - OBJECTIFS DE RECHERCHE

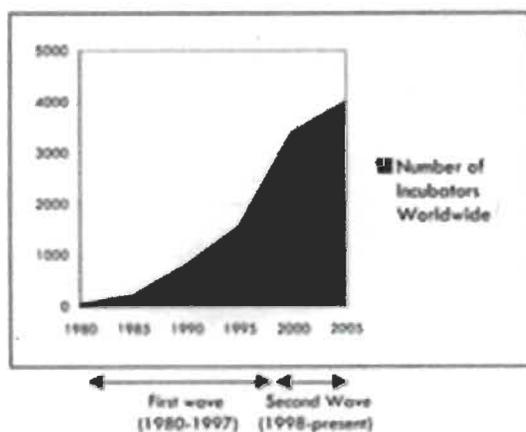
Compte tenu de ce qui a été dit dans les sections précédentes, la présente recherche poursuit les objectifs suivants :

1. explorer si les bonnes pratiques identifiées pour l'incubation d'entreprises s'appliquent à l'incubation d'entrepreneurs,
2. déterminer si ces bonnes pratiques permettent de comprendre/expliciter le succès ou l'échec d'un incubateur d'entrepreneurs tel LaCERE,
3. observer le succès d'un incubateur d'entrepreneurs tel LaCERE comme outil de développement économique local favorisant l'éclosion d'entrepreneurs en milieu rural.

CHAPITRE 2 INCUBATEURS D'ENTREPRISES ET ENTREPRENEURIAT SALARIÉ

Les incubateurs d'entreprises ont fait leur apparition au début des années 1980 dans les pays industrialisés, voire un peu plus tôt aux États-Unis (Albert et coll., 2002). Le premier incubateur d'entreprises démarré en sol américain daterait en fait des années 1950 (Hackett et Dilts, 2004). La courbe du cycle de vie des incubateurs dans le monde nous révèle deux vagues, la première de 1980 à 1997 et la deuxième de 1997 à aujourd'hui (Figure 2) (Albert et coll., 2002). La première vague était plus orientée vers le développement des économies locales ; ce type d'incubateur a servi de modèle et contrairement aux autres, il a déjà passé les étapes de croissance et de maturité dans sa courbe de cycle de vie. Après une période de décroissance durant les années 2000, le modèle serait en processus de segmentation, afin de mieux répondre à

une clientèle à la fois diversifiée et ciblée (Albert et coll., 2002).



Source : Barrow, 2001, via Albert et coll., 2002.

Figure 2. Croissance mondiale des incubateurs d'entreprises

D'après Albert et coll. (2002), la deuxième vague de développement des incubateurs d'entreprises s'est produite avec l'arrivée de capitaux privés. En concordance avec l'avènement des entreprises liées à Internet, les investisseurs ont tenté de tirer profit de la croissance rapide des entreprises dans les technologies de l'information et de la

communication. Certains ont tenté d'utiliser le modèle de l'incubation pour accélérer la création, voire industrialiser le démarrage de start-up, en développant des processus et en rendant accessible des ressources clés au développement des entreprises. Voici un exemple de l'ampleur de la situation aux États-Unis : en 1998 il y avait 24 incubateurs liés à Internet comparativement à 350 deux ans plus tard (Albert et coll., 2002). Cependant, d'après les chercheurs de la Harvard Business School, l'explosion de la bulle technologique a ralenti les ardeurs de ce secteur à l'aube des années 2000 (Albert et coll., 2002). Néanmoins, la deuxième vague a consolidé l'intérêt des développeurs publics pour les incubateurs, a intéressé des grandes corporations et a fait connaître le modèle au grand public (Albert et coll., 2002). En ce sens, Turgeon (1987) mentionne qu'il n'est pas nécessaire d'établir une politique d'incubation d'entreprises au Canada, étant donné que la gestion de projet au cas par cas, à l'intérieur de programmes de subvention plus généraux, permet déjà l'émergence de structures grâce aux initiatives locales (Turgeon, 1987).

Ces structures sont malheureusement grandement dépendantes des fonds publics. Par exemple en Angleterre, après avoir subventionné des initiatives d'incubation d'entreprises locales, le gouvernement a décidé de réduire considérablement ses octrois de fonds. Ce faisant, les incubateurs n'étaient plus en mesure d'offrir autant d'accompagnement et de conseils en gestion. Restait donc presque qu'exclusivement l'aspect immobilier à offrir aux clients; ce qui n'aura permis qu'à quelques rares incubateurs de survivre (Albert et coll., 2002).

Tout de même, suivant les tendances économiques, les structures d'incubation se développent progressivement dans les pays en voie de développement. On trouve maintenant des incubateurs en Amérique du Sud, en Asie et même en Afrique du Sud. Certains font le pari de l'incubation technologique, alors que d'autres se concentrent

sur les entreprises manufacturières. D'après Albert et coll. (2002), l'industrie de l'incubation d'entreprises tend à se professionnaliser, à devenir un métier en soi. Certains pays asiatiques ont démarré des programmes de formation pour les gestionnaires d'incubateurs, qui côtoient déjà les associations responsables de la recherche et de la formation.

Une étude effectuée aux États-Unis en 1997 par la NBIA montre la pertinence de ce modèle d'incubation eut égard à sa durabilité et à son impact socioéconomique local : plus de 87 % des entreprises incubées dans les années 1980 et 1990 étaient toujours en affaires lors du sondage ; le coût de création de chaque emploi est de 1100 \$, ce qui est de trois à six fois inférieur aux programmes publics dédiés à la création d'emplois ; chaque dollar investi rapporte 4,86 \$ en taxes locales, impôts, etc. (Albert et coll., 2002). Cependant, il importe d'apporter un bémol à ces résultats, car la méthodologie de l'étude a été grandement décriée (Bearse, 1998). Comme l'a démontré Bearse l'année suivant la parution des résultats de la NBIA (1997), la classification des incubateurs admissibles à l'enquête faisait en sorte que seuls les plus performants pouvaient répondre aux critères de sélection, donc ces chiffres sont applicables seulement à un petit échantillon des incubateurs américains. L'auteur de ces critiques soupçonne que ces chiffres avaient à l'époque pour objectif de convaincre les instances gouvernementales d'investir massivement dans les structures d'incubation d'entreprises.

Malheureusement, ces problèmes de classification et de sélection des candidats sont présents dans la plupart des études sur l'incubation d'entreprises, étant donné que les candidats ont déjà subi un processus de sélection avant d'être admissibles dans l'incubateur, ils ont donc des profils qui laissent croire qu'ils auront

de meilleures chances de succès que ceux qui n'ont pas été sélectionnés (Bearse, 1998).

Tout de même, les études descriptives peuvent nous permettre de comprendre l'état de l'incubation d'entreprises et d'y situer les tendances dans l'industrie. À défaut de recenser l'état de l'incubation mondialement, nous avons préféré nous concentrer sur les données du Canada et du Québec, pour les besoins de l'étude de LaCERE. Mentionnons tout de même que la NBIA (2009) regroupe plus de 1 900 membres incubateurs dans plus de 60 pays dans le monde et que le modèle gagne en popularité dans les économies émergentes, ce qui porte à croire qu'il y en aura de plus en plus dans les prochaines années.

2.1 – L'INCUBATION D'ENTREPRISES AU CANADA

L'incubation d'entreprises a fait l'objet d'une étude pancanadienne par la division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique de Statistique Canada (Joseph et coll., 2006; Hamdani, 2006). On y apprenait notamment qu'en 2006, 83 incubateurs d'entreprises étaient en activité sur le territoire canadien. Leurs entreprises clientes, au total près de 900, ont créé plus de 13 000 emplois à temps plein ou à temps partiel. Même si la majorité des entreprises ont tendance à être petites, elles bénéficient du soutien des incubateurs.

Parmi les nombreux objectifs caractéristiques à chaque structure d'incubation, la création d'emplois dans l'économie locale reste le principal. Même s'il a été démontré que la création nette d'emplois dans une structure d'incubation est relativement peu importante, elle n'est pas pour autant négligeable. Les autres principaux objectifs évoqués dans les ouvrages de Statistiques Canada sont de susciter ou accélérer la croissance d'une industrie locale, commercialiser des

technologies, diversifier les économies locales et favoriser un esprit d'entreprise dans la collectivité.

Du nombre des incubateurs sondés par Joseph et coll. (2006), la moitié disait offrir des services d'incubation mixtes, c'est-à-dire à la fois destinés à l'entreprise et à l'incubation technologique. Un peu plus de la moitié (54 %) sont des entreprises sans but lucratif constituées en société, 16 % font partie d'un ministère ou d'un organisme public, 12 % d'une institution universitaire et 8 % ont une autre forme de structure juridique. Seulement 7 % des incubateurs canadiens sont des entreprises privées à but lucratif et un infime 2 % font partie d'une grande entreprise privée à but lucratif constituée en société. Alors que 48 % des incubateurs ne partagent pas leurs locaux, 26 % font partie d'une institution universitaire, 13 % d'un laboratoire fédéral et 1 % d'une entreprise privée (Joseph et coll., 2006).

Cette étude révèle également que, parmi les principaux partenaires qui participent à l'exploitation des incubateurs, l'administration fédérale est la principale, contribuant à l'exploitation de 28 % d'entre eux. Les administrations provinciales et municipales suivent avec respectivement 17 % et 13,6 %. Toujours selon les résultats de l'étude de Joseph et coll. (2006), les répondants ont souligné l'implication des administrations régionales dans trois pourcent des cas. En termes de sources de financement, le tableau 2 qui suit décrit les sources de revenus des incubateurs. L'administration fédérale est encore la principale partenaire avec 22,6 %, suivie par les administrations provinciales avec 12,6 %. Notons que l'implication financière des administrations municipales diminue substantiellement en proportion de l'aide à l'exploitation de l'incubateur, par rapport aux deux autres paliers de gouvernements. Les municipalités contribuent tout de même à financer quatre pourcent des programmes d'incubation canadiens. Ce manque à gagner est principalement comblé

par les loyers versés par les clients, qui représentent un important 15,9 % des revenus, aidé par des prêts correspondant à 19,7 % des revenus et par les frais payés par les clients qui génèrent quant à eux huit pourcent.

Tableau 2 – Sources de financement des incubateurs d'entreprises au Canada

Sources de financement	Montant en dollars canadiens	% du total
Subventions de l'administration fédérale	10 161 939	22,6
Subventions d'une administration provinciale	5 671 712	12,6
Subvention d'une administration municipale ou régionale	1 779 237	4,0
Fonds de fonctionnement de l'organisation mère	1 386 800	3,0
Loyers versés par les clients	7 163 842	15,9
Frais payés par les clients	3 619 519	8,0
Parrainage par des entreprises privées	851 722	1,9
Prêts	8 852 531	19,7
Parts liquidées de clients actuels ou anciens	567 879	1,3
Autre	4 946 599	11,0
Total	45 001 780	100,0

Source : Joseph et coll., (2006)

Les structures d'incubation ont habituellement des normes de contrôle tant à l'entrée qu'à la sortie. Pour l'entrée, le critère de sélection premier est de présenter un bon plan d'affaires, suivi d'une équipe de gestion compétente et d'une bonne occasion d'affaires. Selon Mélé (2007), un bon plan d'affaires doit à la base susciter l'intérêt des partenaires potentiels, un peu comme le ferait un curriculum vitae dans un processus d'embauche. Selon Mason et Stark (2004), ce plan doit s'adapter à son auditoire, par exemple porter davantage sur le financement lorsqu'il est présenté à une banque et ajouter des notions approfondies sur le marché lorsqu'il est proposé à d'autres types de partenaires d'affaires. Spécifiquement, Kumar et Kumar (1997) définissent qu'un plan d'affaires analysé lors d'un processus de sélection avant l'intégration à un incubateur technologique devrait comprendre : « un point de mire, de l'information commerciale sur les compétiteurs et les clients, les coûts, l'établissement des prix et les prévisions de trésorerie ». Selon le résumé de la revue de la littérature de Hackett et Dilts (2004) que fait Hamdani (2006), les incubateurs doivent privilégier les projets qui bénéficieront le plus de ce qu'ils peuvent offrir. En

sol canadien, seulement un projet sur trois est accepté, ce qui sous-entend que la demande de service d'incubation dépasse l'offre (Joseph et coll., 2006). Quant à la sortie, la période prédéterminée, habituellement entre 24 et 36 mois, est le critère premier pour établir l'autonomie d'un incubé. Le fait que les installations de l'incubateur ne conviennent plus arrive en deuxième place. Cet aspect est positif, en ce sens qu'il signifie une croissance importante pour l'entreprise (Hamdani, 2006).

Les sources de revenus par les entreprises incubées sont variables. La somme amassée par les entreprises ayant répondu à l'étude frôlait les 94 millions de dollars. De ces sommes, 54 % provenait de fournisseurs de capital de risque. En comparaison, seulement 1 % des fonds amassés provenaient d'anges financiers. Les autres sources sont variées : des prêts aux revenus en passant par des sources financières diverses (Joseph et coll., 2006).

En ce qui a trait aux gestionnaires d'incubateur, 70 % d'entre eux sont des professionnels et ont en moyenne un peu plus d'une dizaine d'années d'expérience en accompagnement d'entreprises. Leurs secteurs d'expertise sont principalement la gestion des affaires, la finance et le marketing. La majorité de ceux-ci identifient les mêmes principaux obstacles à l'exploitation et au succès d'un incubateur : la difficulté d'identifier des candidats appropriés, le manque de financement au démarrage de ceux-ci et la difficulté d'obtenir des fonds pour l'exploitation de l'incubateur (Joseph et coll., 2006).

2.2 – L'INCUBATION D'ENTREPRISES AU QUEBEC

L'Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2009) a fait le bilan de l'incubation d'entreprises dans la province. Des 35 incubateurs recensés à l'époque dans la province, 20 ont répondu au questionnaire de l'ISQ. On retiendra entre autres

la place importante occupée au Québec par les incubateurs technologiques, principalement ceux liés à la bio-science. Par ailleurs, deux tiers des incubateurs d'entreprises sont des OBNL. Alors que le trois quarts d'entre eux reconnaît les gouvernements fédéraux et provinciaux comme des partenaires principaux, 50% des répondants à l'enquête considèrent les administrations municipales ou régionales comme des collaborateurs majeurs. Notons que la répartition des sources de financement est très similaire à celle observée dans l'enquête canadienne. Les principaux secteurs, mis à part la bio-science, sont les logiciels, l'environnement, les technologies de l'information, la fabrication, la bio-science en agriculture, qui sont présents dans la moitié des incubateurs. Huit incubateurs sur les vingt ayant répondu à l'enquête soutiennent des entreprises dans les secteurs de l'énergie, alors que sept accompagnent des entreprises œuvrant avec les matériaux nouveaux (incluant les polymères). Pour les dirigeants d'incubateurs, de même que pour leurs clients, les principaux défis et obstacles résident dans la difficulté de trouver un financement et une clientèle appropriée (ISQ, 2009).

Les politiques de tarification des incubateurs ayant répondu à l'enquête québécoise se détaillent comme suit : 30 % offrent tous leurs services gratuitement, 40 % permettent certaines gratuités et 30 % facturent chacun de leurs services. Au sujet de la tarification du loyer, 55 % des incubateurs offrent aux incubés des locaux à louer. De ce nombre, 30 % proposent une tarification au taux du marché et 25 % en offre une inférieure à celui-ci. Parmi les incubateurs sondés, 35 % n'ont tout simplement pas de locaux à louer, alors que les 10 % restant adoptent une autre forme de tarification : le loyer est fourni en échange d'actions dans l'entreprise (ISQ, 2009).

Les principaux types de services fournis à l'interne sont les suivants : les activités de réseautage, l'accès à Internet haute vitesse, l'accompagnement sur les

principes de base en affaires, des installations spécialisées et finalement le lien avec d'autres ressources, que ce soit avec l'enseignement supérieur, des institutions bancaires ou des partenaires stratégiques. Notons que 14 incubateurs sur les 20 répondants n'ont pas de fonds d'investissement interne. De plus, seulement trois incubateurs offrent le programme complet de formation en gestion des affaires à l'interne, alors que dix d'entre eux l'offrent à l'externe et sept ne l'offrent pas du tout (ISQ, 2009).

2.3 – LES MODELES CENTRÉS SUR L'ENTREPRISE

2.3.1 - L'incubateur de développement économique local

L'exemple de la petite municipalité d'Early au Texas, tiré de Adkin et coll. (2001), démontre que malgré sa petite taille, une communauté peut démarrer un incubateur performant. Cette communauté de 2 380 habitants, située à environ 240 km de Dallas, a des traits similaires avec celle d'Acton Vale, entre autres par la prédominance du secteur agricole dans les alentours. Confrontés au faible nombre d'entreprises manufacturières d'envergure sur leur territoire et à une féroce compétition avec les autres régions pour les attirer, les développeurs économiques de la communauté d'Early ont donc choisi de se concentrer sur les plus petites entreprises, afin de les aider à bien démarrer et à croître.

La première chose qu'ils ont fait est une étude de marché et de faisabilité d'implantation d'un incubateur dans leur région. Cette référence à la région est importante car ils ont une vision régionale de l'incubation. Si un de leurs protégés décide de quitter Early et d'aller s'installer ailleurs dans la région, ils le verront partir avec le sourire parce qu'ils ont une vision globale du développement et sont conscients de l'importance d'avoir une masse critique d'entrepreneurs à proximité

d'eux. Ils ont donc évalué le nombre idéal d'entreprises à intégrer et ciblé les secteurs manufacturiers et les services comme créneaux à exploiter.

Leur étude étant concluante, ils ont procédé un peu comme le font les gestionnaires immobiliers, en remplissant d'abord l'immeuble avant de le construire. Ainsi, les futurs utilisateurs ont pu s'impliquer dans la construction de l'édifice afin qu'il réponde à leurs besoins spécifiques et ceci a grandement contribué à leur sentiment d'appartenance. Une fois l'immeuble rempli à pleine capacité, les gestionnaires de l'incubateur ont poursuivi leurs efforts de marketing, ne serait-ce que pour faire rayonner les utilisateurs et préparer la relève.

Étant donné les ressources humaines limitées dans une communauté de la taille d'Early, l'incubateur s'est mis au centre des activités de réseautage de la région. Accueillant les activités de la chambre de commerce sous son toit, l'incubateur a non seulement généré des revenus, mais il s'est assuré un soutien qualifié et un dynamique esprit d'entrepreneuriat entre ses murs. De plus, l'établissement s'est fait un honneur d'être à la page au niveau technologique, afin de ne pas défavoriser ses entreprises qui étaient déjà loin de leurs marchés potentiels.

La principale difficulté que les incubés ont eu à surmonter est le positionnement par rapport au marché. Plusieurs avaient une vision locale, ou au mieux régionale de leurs affaires et ne considéraient pas naturellement les marchés internationaux, où ils avaient pourtant du potentiel.

En somme, les principales clés du succès de cet exemple tiré d'Adkins et coll. (2001) sont :

- Les « gradués » de l'incubateur tendent à demeurer dans la région.

- L'incubateur maintient des liens très étroits avec la communauté et utilise ses ressources autant humaines, immobilières que financières.
- La région ne voit pas l'incubateur comme un voleur de fonds publics, ou un compétiteur.
- Le dynamisme et la motivation des managers doivent être contagieux.

Par ailleurs, une autre utilité des incubateurs d'entreprises de développement local est celle d'intégrer des entreprises étrangères, désirant devenir sous-traitants, par exemple, durant les premières semaines de leur arrivée dans un autre pays (Albert et coll. 2002). Aux États-Unis, plus particulièrement dans la zone de Silicone Valley en Californie, l'International Business Incubator se spécialise dans l'accueil de sociétés de plus d'une quarantaine de pays, principalement orientées vers les technologies de l'information et des communications (IBI, 2005). Ils se spécialisent dans le transfert d'informations concernant leur marché, la consultation stratégique, le réseautage et l'enseignement des techniques d'affaires adaptées aux États-Unis. De plus, leurs objectifs sont de créer des entreprises, des emplois, qui vont à eux deux générer des taxes et de la valeur dans leur milieu (IBI, 2005).

Enfin, selon Harwitt (2002), les incubateurs de développement économique de type local peuvent également être utilisés à grande échelle, comme ce fut le cas pour le gouvernement en Chine, qui a utilisé ce type de structure dans sa stratégie de conversion de modèle économique. Ils ont investi des sommes considérables, afin d'assurer un transfert, non seulement de leur système politique socialiste vers le capitalisme, mais également afin d'aider à revamper leurs entreprises traditionnelles et à leur permettre d'atteindre les marchés hautement technologiques. Toujours selon Harwitt (2002), trois types de fonds ont fait partie de leur politique quinquennale

entre 2001 et 2005; ils étaient destinés à la création d'incubateurs, au démarrage d'entreprises et à l'innovation des entreprises en phase de croissance.

2.3.2 - L'incubateur universitaire ou scientifique

Étant donné que les incubés ont préalablement des connaissances technologiques très développées, il est plutôt rare que les conseils de l'incubateur se centrent sur l'aspect technologique de ses incubées. Effectivement, ils se concentrent majoritairement sur les conseils au démarrage d'entreprises (comme la gestion, le test de concept et la propriété intellectuelle). Cependant, en Allemagne par exemple, plusieurs entrepreneurs se sont plaints que ces conseils ne répondaient pas à leurs besoins parce que trop généraux et donc sans intérêt (Albert et coll., 2002). D'ailleurs, le problème de la participation des entrepreneurs aux programmes de formation a été souligné dans le document *Incubating in Rural Areas* de Adkins et coll. (2001).

Chandra et Fealey (2009) nous révèlent que les incubateurs universitaires sont présents dans les stratégies gouvernementales de développement économique au Brésil. Une des particularités de leur modèle est qu'il existe un grand nombre d'incubateurs financés en partenariat entre le publique et le privé, qui sont souvent administrés par des corporations. Ces dernières peuvent administrer plusieurs établissements à la fois, jusqu'à une douzaine dans des grands centres urbains comme Sao Paulo (Chandra et Fealey, 2009).

Ces structures brésiliennes semblent avoir grandement à cœur l'entrepreneur, même si précisément elles ne lui confèrent pas de salaire (Lalkaka et Shaffer, 2000). De fait, leur orientation rappelle que ce type de structures est grandement dépendant de l'être humain derrière l'entreprise, car il maîtrise habituellement des connaissances

extrêmement pointues dans des domaines technologiques, que très peu de personnes, si ce n'est qu'exclusivement lui, détiennent (Lalkaka et Shaffer, 2000). Enfin, l'incubateur d'entreprises technologiques semble créer un pont réaliste entre l'incubation d'entreprises et l'incubation d'entrepreneurs.

2.3.3 - L'incubateur propriété d'une firme

Certaines grandes entreprises ont beaucoup bénéficiées d'innovations initiées par des idées d'employés au cours des années 1980, comme l'invention du Post-It chez 3M et celle du code barre pour IBM (Albert et coll. 2002). Maintenant, certaines multinationales comme Google optent pour ce qu'elles appellent la règle du 20 %, c'est-à-dire qu'elles permettent à leurs ingénieurs d'allouer cette portion de leur horaire hebdomadaire à des recherches personnelles en lien avec leurs champs de compétences, favorisant ainsi la créativité et la rétention des plus grands talents (Girard, 2006). Il arrive que la maison mère achète littéralement l'idée de son employé, ou décide de s'associer avec lui pour mener à bien ces projets. Certains peuvent décider de quitter l'entreprise, mais selon Girard (2006), une entreprise comme Google ne veut pas se permettre de perdre une possibilité d'innovation, comme ce fut le cas pour HP, quand le créateur d'Apple est venu leur proposer de créer des ordinateurs portables et qu'ils ont considéré cela comme de la dispersion avant de refuser de l'appuyer. Malgré que ces exemples ne puissent être considérés comme des incubateurs à proprement dit, ils réfèrent néanmoins au concept d'incubation en général au sein d'une entreprise.

2.3.4 -L'incubateur privé de capital de risque

Conçus à l'origine afin de générer des économies d'échelles, dans des espaces de travail et des services administratifs partagés, les incubateurs gérés par les capitaux

de risques ont beaucoup évolués depuis lors. De fait, le modèle semble tout désigné pour accueillir les entreprises vouées au développement de logiciels technologiques, ce qui explique en partie leur popularité dans les années 2000 (Albert et coll., 2002).

Ces structures nécessitent tout de même l'octroi de fonds importants, afin d'accélérer la croissance de certaines firmes. Ce type de structures a été grandement répandu en Israël, étant donné qu'il y a gravité passablement de fonds monétaires et qu'ils ont une culture entrepreneuriale très ancienne et ancrée dans les mœurs de cette société (Rothschild et Darr, 2005). Des exemples probants, tels les incubateurs de Taiwan, démontrent que les liens entre les incubateurs et l'industrie sont primordiaux, afin d'accélérer la réussite des entreprises qui sont présentes dans leur structure (Li et Chen, 2009). Ces deux pays ont en commun qu'ils mettent de l'avant l'importance des réseaux dans le processus d'incubation.

Des structures se trouvent à même les parcs industriels, afin de bénéficier des grappes industrielles et de la proximité des clients et fournisseurs potentiels pour ceux-ci (Chan et Lau, 2005). La proximité facilite ainsi les fonctions de réseautage, de collaboration et de liens avec l'industrie, ce qui amène une valeur ajoutée importante pour les entreprises incubées. Des différents types d'incubations d'entreprises, l'incubateur situé dans un parc industriel est celui qui permettrait, théoriquement du moins, le mieux à une entreprise technologique de se développer d'une manière optimale (Chan et Lau, 2005).

2.3.5 – Les incubateurs virtuels

Nowak et Grantham (2000) parlent de ce type d'incubateurs comme d'une structure dotée d'ubiquité, c'est-à-dire qui a l'avantage de pouvoir être partout à la fois. Ces auteurs révèlent que la structure est particulièrement efficace et bénéfique

dans l'accompagnement d'entreprises du secteur de la création de logiciels informatiques, ou tout autres entreprises qui peuvent comporter du télétravail (Nowak et Grantham, 2000).

Dans un graphique (voir figure 3), similaire à une nébuleuse, Albert et Gaynor (2001) situent les structures d'accueil des entreprises, par rapport au développement des affaires et l'orientation immobilière, la première étant moins orientée vers le profit que la seconde. De plus, dans cette figure, une ligne a été ajoutée, selon les conclusions de l'analyse de ces types d'études, par Aerts et coll. (2007) qui situent à partir de quel moment ces structures génèrent de l'incubation d'entreprises.

Étant donné leur volatilité, le fait qu'ils ne soient pas rattachés à un immeuble et leur orientation formation, accompagnement, les incubateurs virtuels occupent la pole en ce qui a trait au développement des affaires à faible orientation profit (Albert et Gaynor, 2001). Puis, plus on se déplace sur le modèle, en longeant la ligne imaginaire d'incubation d'entreprises, on retrouve les incubateurs et les centres d'innovation, ces derniers étant associés aux institutions universitaires. Ceci dit, les édifices à bureaux partagés et les parcs scientifiques ne peuvent pas être considérés comme des structures d'incubation d'entreprises, même si plusieurs d'entre eux utilisent cette appellation, car ils ne gèrent pas suffisamment de valeur ajoutée au niveau apport technologique à l'entreprise et ils sont plutôt orientés vers le profit et les économies d'échelles. En contrepartie, les technopoles offrent des services d'incubation, en jumelant les services d'accompagnement aux orientations développement des affaires à vocation profitable (Albert et Gaynor, 2001).

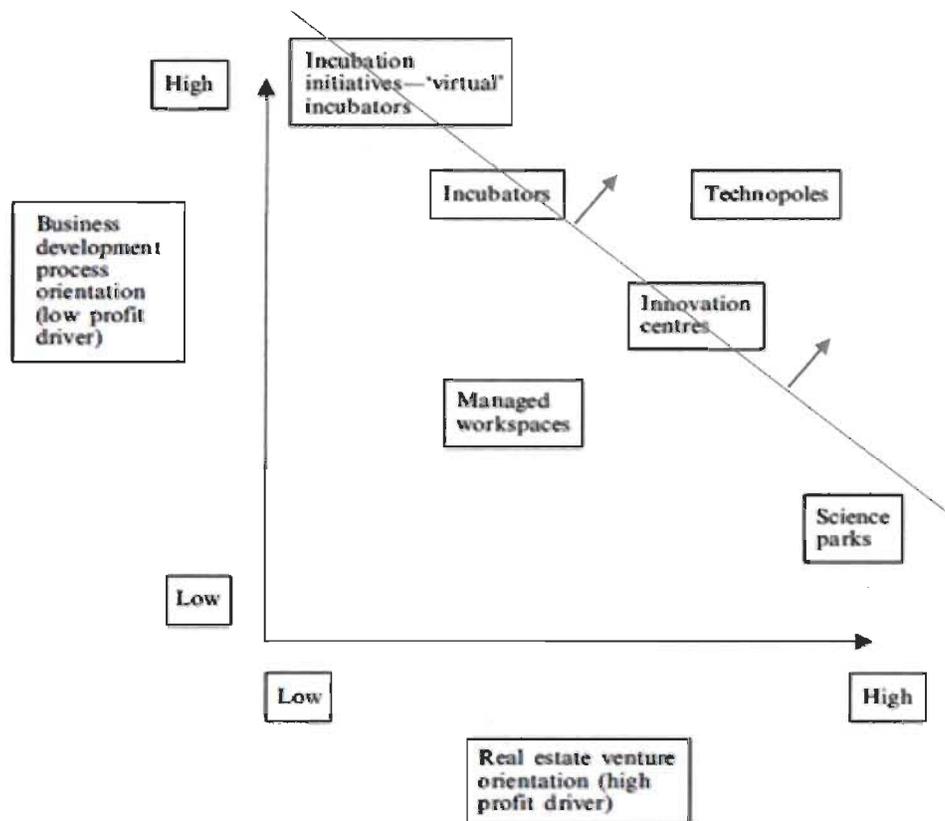


Figure 3. Schéma comparatif des structures selon leur orientation profit, ou développement des affaires.

Source : Albert et Gaynor (2001)

Dans la littérature qui porte sur les incubateurs de type américains, on ne trouve que peu de traces d'expériences visant à incuber l'entrepreneur plutôt que l'entreprise. En effet, dans les modèles américains, l'incubateur fournit principalement des services (financement, laboratoires, services juridiques, locaux, etc.) à l'entreprise plutôt qu'à l'entrepreneur. De plus, on observe une nette tendance

à créer des incubateurs à but lucratif dans lesquels l'entreprise incubée, elle-même soutenue par des subventions publiques, défraie les coûts associés aux services qui lui sont offerts.

En résumé, on retiendra les observations suivantes de ce bref portrait de l'incubation d'entreprises typique aux États-Unis:

- les incubateurs d'entrepreneurs en tant que tels sont peu nombreux;
- l'entrepreneur ne semble pas être au cœur des orientations et des services des incubateurs existants ;
- de tous les types d'incubateurs qui existent aux États-Unis, les incubateurs de développement économique local sont ceux qui accordent la plus grande attention aux entrepreneurs et ce sont eux qui semblent avoir le plus d'impact sur le développement socioéconomique local.

D'autres études, non abordées précédemment et en lien avec l'incubation d'entreprises ont tenté de recenser les expériences mondiales du modèle, tel que celle de l'OCDE en 1997. De plus, la NBIA publie régulièrement des états de l'incubation d'entreprises, qui reflètent plusieurs des constatations énumérées jusqu'à maintenant dans ce mémoire. Cependant, comme notre étude porte sur le modèle d'incubateur d'entrepreneurs, nous poursuivrons notre analyse en ce sens et aborderons les structures s'intéressant particulièrement à ce dernier.

Par ailleurs, en parallèle à l'examen de la littérature portant sur l'incubation aux États-Unis, nous avons effectué une cueillette d'informations directement auprès de la National Business Incubators Association, afin de dénicher des exemples concrets et comparables avec LaCERE (NBIA, 2009). Mme Lynda Knopp, avec qui

nous avons communiqué, nous a confirmé qu'elle ne connaissait pas, sur le territoire américain, d'exemple d'incubateurs d'entrepreneurs à proprement dit. Du moins, aucun qui salariait directement et ouvertement l'entrepreneur et à toute fin pratique aucun dont la gamme de services comprendrait des mesures explicites de soutien à l'entrepreneur. Même constat du côté canadien où la Canadian Association of Business Incubators (CABI, 2011) ne connaît pas d'exemple similaire à l'expérience LaCERE.

2.4 - LES MODELES CENTRÉS SUR L'ENTREPRENEUR

Les modèles d'incubateurs centrés sur l'entrepreneur sont peu nombreux, ils sont peu documentés et de ce point de vue LaCERE s'avère être un cas intéressant. Il faut beaucoup chercher les incubateurs d'entrepreneurs et souvent ils ne se présentent pas explicitement comme tels.

Dans la mesure où la revue de la littérature sur l'incubation en Europe permet d'en juger, les modèles européens sont globalement moins marqués par une orientation technologique et davantage soucieux d'apporter un soutien direct à l'entrepreneur. Aussi, celui qui cherche des modèles permettant de structurer un incubateur d'entrepreneurs devrait-il regarder davantage du côté de l'Europe plutôt que de l'Amérique du Nord.

2.4.1 –Érasmus (Union Européenne)²

Les programmes d'échanges Érasmus sont bien structurés de l'autre côté de l'Océan Atlantique et ils coordonnent les échanges universitaires d'étudiants entre les pays de l'Union Européenne. Un projet pilote, chapeauté par le *Small Business Act*, de juridiction Européenne (Europa, 2012), offre maintenant aux jeunes entrepreneurs potentiels l'opportunité de se familiariser avec l'entrepreneuriat auprès d'un entrepreneur expérimenté d'une autre région de l'Europe. Cette initiative vise à favoriser les échanges entre les nations membres de l'UE, sans pour autant créer de malsaine compétition étant donné la distance qui sépare les pays. Le programme vise l'échange d'expériences, le développement de compétences liées à la gestion et la constitution d'un réseau de relations professionnelles. L'expérimentation sur le terrain vise à concrétiser les idées entrepreneuriales des participants, mais également à confronter ces derniers aux différents obstacles et défis qu'ils auront à relever. Le transfert d'une région européenne à l'autre a pour but de faciliter l'accès à des échanges et à des partenaires d'affaires potentiels à long terme.

La logistique est prise en main par le bureau d'assistance d'Érasmus pour jeunes entrepreneurs. Les échanges peuvent être d'une durée d'un à six mois. Il est possible de fractionner les échanges en périodes d'une semaine qui peuvent se poursuivre sur un an. Au cours des échanges, les nouveaux entrepreneurs reçoivent un soutien financier de la part du programme.

²Cette section s'appuie entièrement sur un document de présentation du Programme Erasmus (2009).

Le processus d'acceptation d'un projet se fait en quatre étapes. La première est l'inscription du nouvel entrepreneur sur le site Internet d'Érasmus. Sur sa demande, il identifiera une organisation intermédiaire, par exemple une chambre de commerce ou une université, approuvée par le programme Érasmus pour sa région. Cet organisme fera ensuite des recherches afin de trouver un entrepreneur d'accueil potentiel. Le bureau d'assistance paneuropéen d'Érasmus pour jeunes entrepreneurs facilite la liaison entre les organisations intermédiaires. Le participant peut également proposer une entreprise s'il en a trouvé une. Après avoir déniché l'entreprise d'accueil, l'organisme intermédiaire, le nouvel entrepreneur et l'entrepreneur d'accueil rédigent une entente. Celle-ci inclue les grandes lignes de l'échange : tâches et responsabilités de l'entrepreneur en devenir, formations à suivre, conditions financières et juridiques du séjour. La sélection finale du candidat entrepreneur doit être entérinée par l'Union européenne, avant que ne débute l'échange. Au final, un rapport doit être acheminé à l'organisme intermédiaire responsable du dossier, qui évalue les retombées et la qualité de chaque échange.

Aucune discrimination sectorielle n'est faite quant au choix d'une entreprise d'accueil, mais celle-ci doit être une micro-entreprise ou une PME. Au cours de son séjour, le nouvel entrepreneur peut s'adonner à des études de marché, à l'élaboration de plans et projets afin d'apporter un regard nouveau pouvant mener à des innovations. En observant l'entrepreneur, mais également en travaillant concrètement au sein de l'entreprise, l'objectif principal est qu'il arrive à mieux comprendre son propre projet d'entreprise ainsi que le métier d'entrepreneur. Les nouveaux entrepreneurs sont ceux qui ont une idée d'entreprise à laquelle ils travaillent depuis moins de trois ans. Ils doivent disposer d'une formation et d'une expertise de qualité, afficher de l'engagement, de la perspicacité et avoir un esprit créatif. De plus, ceux-ci doivent avoir la capacité de couvrir les frais excédant les montants subventionnés par

le programme. Les entrepreneurs d'accueil, de leur côté, doivent idéalement être propriétaires, ou du moins membres du conseil d'administration d'une PME ou d'une TPE.

Les critères de sélection sont principalement basés sur les compétences de l'entrepreneur en devenir, évaluées à la lecture de son C.V. et du descriptif de ses compétences dans la présentation de son projet. Ce descriptif révèle également ses motivations et ses expériences en lien avec l'échange. Car, au-delà d'avoir à fournir un programme détaillé de sa mission et à s'y conformer, le nouvel entrepreneur a un rôle d'ambassadeur du programme parmi son réseau.

2.4.2 – Incubateur technologique axé vers l'entrepreneur (Norvège)³

L'Université des sciences et technologies de Norvège a tenté une expérience afin de favoriser l'émergence d'entreprises issues des recherches de ses étudiants. Ce programme vise essentiellement l'entrepreneur, étant donné qu'il lui offre une formation sur le métier d'entrepreneur et met à sa disposition une bourse d'études pour qu'il subviennent à ses besoins personnels pendant la période qui précède le lancement de l'entreprise. Même si ce programme a généré au niveau quantitatif un bon taux de démarrage (89 %) et de survie d'entreprises (73,7 %), ainsi qu'un haut taux d'utilisation commerciale d'idées technologiques (82.8 %), il n'est pas considéré

³Cette section s'appuie entièrement sur l'article de Reitan (1997).

comme un succès d'un point de vue qualitatif. Les chercheurs ayant observé ce programme l'ont évalué sous cinq angles :

- la compatibilité avec les autres programmes publics;
- la consistance du programme de formation, favorisant une vision des affaires à long terme;
- la flexibilité à s'adapter aux besoins des utilisateurs;
- la complémentarité avec les intérêts et les besoins stratégiques du groupe;
- le réalisme avec ce qui attend les étudiants sur le marché.

D'abord, il semble y avoir une faille au niveau de la comptabilité du programme avec ce qui s'offre déjà en Norvège en matière d'aide au développement d'entreprises technologiques. Après ce programme, les entrepreneurs sont plus ou moins laissés à eux-mêmes. Deux problèmes émergent donc explicitement de cette situation : un manque de capitaux additionnels et la difficulté à accéder au marché au stade opérationnel. Premièrement, les banques sont réticentes à prêter aux entreprises technologiques, étant donné leur risque financier élevé. De plus, l'aide gouvernementale offerte aux entreprises technologiques est principalement orientée vers la recherche et le développement et non vers le marketing et la distribution. Mis à part cela, ils font également face à des difficultés à recruter une main-d'œuvre qualifiée, surtout en milieu rural, et le milieu industriel est trop petit pour répondre à leurs besoins.

En ce qui a trait au contenu du programme, il semblerait, selon les chercheurs norvégiens, qu'il soit adapté aux besoins des utilisateurs, hormis que les entrepreneurs en devenir voudraient en apprendre davantage sur leur marché potentiel. La matière du programme pédagogique est constituée d'exposés sur les généralités du métier d'entrepreneur ainsi que sur des sujets tels que le marketing, la finance, l'informatique de gestion et le management. Le support additionnel d'un

consultant, de même que l'assistance dans la recherche d'un mentor, sont également offerts. La flexibilité du programme n'est pas non plus remise en cause. D'ailleurs, les portes se sont ouvertes à certains scientifiques venant de l'extérieur de l'université et désirant s'initier au métier d'entrepreneur. Les développeurs se sont donc ajustés aux demandes et ils l'ont également fait lorsqu'il y eut des besoins en assistance pour trouver un mentor.

L'aide financière est quant à elle disponible pour une période d'un an, en plus d'être extensible sur deux autres années. L'utilisation moyenne de la bourse d'études est 10,7 mois, allant de trois à vingt-quatre mois. La somme moyenne de cette bourse est de 22 000 \$ américains, s'échelonnant de 6 150 \$ à 38 500 \$. Parmi eux, 53,1 % des participants ont reçu de l'aide durant douze mois.

Au niveau de la complémentarité, le programme semble avoir des lacunes. Les bénéficiaires de l'enseignement, de même que leurs coachs, proposent davantage de séminaires, de visites d'entreprises, voire même des stages durant la formation. Le peu d'emphase mis sur la commercialisation est encore une fois décrié. Pour terminer cette analyse, le réalisme du programme semble inadéquat puisque les incubés sont confinés à un environnement typiquement universitaire qui a peu à voir avec la réalité du monde des affaires. En somme, l'évaluation coût-bénéfice de ce programme amène à le considérer comme peu efficace.

Selon les auteurs de l'évaluation, il a fallu en moyenne cinq ans avant qu'une firme n'arrive à générer des bénéfices. On ne peut donc pas dire que les sept années en service, qui est la moyenne des années de survie des entreprises ayant répondu à l'étude, soient représentatives d'une saine situation. La production anémique d'emplois est également un indice en défaveur du programme. 45,5 % des entreprises répondantes ne comptaient que deux employés, dont le fondateur, après deux ans.

En résumé, cette mesure d'aide à l'entrepreneuriat universitaire semble n'avoir généré que quelques rares succès et beaucoup d'entreprises « latentes ». Une des principales lacunes semble être le peu d'importance accordée au lancement effectif de l'entreprise, au marché et à la transition entre le contexte universitaire et le monde des affaires. Le fait qu'il n'existe pas de structures pour assurer la suite après ce programme pédagogique rend la transition difficile pour les entrepreneurs. Notons cependant que les auteurs de l'étude ont tenu à souligner que ce rôle ne devait pas être attribué à l'université, qui doit demeurer une institution d'enseignement et non pas devenir une « génératrice d'entreprises ». Leur conclusion générale est à l'effet que les entreprises issues de cette mesure créent peu d'emplois, ont des difficultés à générer des revenus convenables et ne rapportent donc pas beaucoup d'impôts à l'État.

2.4.3 - Société de portage salarial (France)⁴

Le Code du travail définit le portage salarial comme étant « un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage » (Braudo, 2011). Les prestations sont d'environ 10 % de leur salaire.

⁴ Cette section s'appuie entièrement sur le site Internet de la Société de portage salarial (2009).

Les sociétés de portage salarial ont en général les caractéristiques suivantes :

- Rôle d'intermédiaire, entre d'une part, la société de consultation qu'elle salarie à titre de travailleur indépendant, et d'autre part, l'entreprise ayant recourt à ces services, le tout en échange d'un pourcentage des gains obtenus.
- Ne crée pas une nouvelle activité économique.
- Constituée sous la forme de société commerciale à responsabilité limitée.
- La société de portage assure le contrôle des documents contractuels et réglementaires du consultant.
- En termes de services offerts, elle se concentre essentiellement sur la formation.

Les profils recherchés sont les créateurs d'entreprises, les cadres en activité et les consultants voulant se libérer des exigences administratives, de même que les jeunes diplômés, les cadres en recherche d'emploi et les cadres à la retraite. La société de portage salarial s'intéresse avant tout au travailleur autonome qui intervient en support à une entreprise, particulièrement la micro entreprise et la petite entreprise, qui, selon OSÉO (2012), n'ont pas plus de cinquante employés. Si comme la plupart des incubateurs, elle offre des services techniques et de la formation, elle a ceci de particulier qu'elle assure, sous forme de salaire, un support financier direct à l'entrepreneur-consultant.

2.5 - STRUCTURES D'ENTREPRENEURIAT SALARIE

2.5.1 - Couveuses (France)⁵

Depuis le début des années 2000, les couveuses constituent une manière sécuritaire de tester une idée d'entreprise. Elles offrent des contrats de douze mois, renouvelables deux fois, qui permettent à l'entrepreneur de partager les risques associés au démarrage de son entreprise. L'apprentissage du métier d'entrepreneur fait partie intégrante de l'accompagnement offert par la couveuse.

Les couveuses sont relativement nombreuses (121) et accueillent un nombre élevé d'entrepreneurs (3 200 incubés). Depuis leur naissance, elles ont permis 700 créations d'entreprises et les entrepreneurs à l'essai, dont 64 % sont des femmes, ont généré douze millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les couveuses ont en général les caractéristiques suivantes :

- La couveuse est destinée aux candidats à la création d'entreprise qui souhaitent tester leur activité avant de la démarrer.
- Ceux-ci peuvent être salariés de la couveuse, stagiaires de la formation professionnelle ou en emploi jeune.

⁵Cette section s'appuie entièrement sur le site Internet de l'Union des Couveuses (2009).

- Souvent limitée à six mois ou un an, la période de test permet de faire le pas vers la création d'entreprise.
- Certaines couveuses ont le statut de SCOP, donc ils bénéficient des avantages de faire partie de cette association.
- La couveuse s'intéresse entre autres aux populations en réinsertion sociale, aux jeunes, aux handicapés, et aux femmes.
- C'est la couveuse qui assure juridiquement la relation avec les tiers (clients et fournisseurs), et assume les responsabilités juridiques liées à toute activité économique.
- Contrairement aux incubateurs, les couveuses n'offrent pas de locaux (Martins, 2007).

Les couveuses, on le constate facilement, s'intéressent à l'entrepreneur. Elles interviennent au stade du prédémarrage et soutiennent financièrement, par le salaire, l'entrepreneure (ce sont majoritairement des femmes) afin qu'elle puisse préparer son projet d'entreprise. De la même manière, c'est l'entrepreneure plutôt que l'entreprise qui est placée au centre de la démarche d'accompagnement. Cet accompagnement est d'ailleurs axé sur l'apprentissage du métier d'entrepreneur par l'expérience, le coaching et la formation. Comme le souligne l'Union des couveuses(2009), la couveuse vise à ce que l'incubée « apprenne à entreprendre » et c'est donc elle, plutôt que l'entreprise qui est le centre d'attention.

2.5.2 - Coopérative d'Activités et d'Emploi (Belgique, France)

La première Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE), aussi appelée coopérative d'entrepreneurs, est née en 1995 à Lyon. On en compte maintenant 72 réparties en France et en Belgique. Le concept a traversé l'Atlantique et fait son

chemin jusqu'au Québec où pendant quelques années une CAE a fonctionné dans la région de Sorel-Tracy (AVISE, 2006).

La CAE est une façon particulière d'entreprendre puisqu'il s'agit d'un projet collectif de mutualisation et de coopération. Dans ce type de démarche d'incubation, l'entrepreneur est au centre de l'intervention et l'essentiel des interventions visent à lui apporter une aide qui évitera qu'il se retrouve seul face aux défis qu'il doit relever (CoopAc., 2006). Parce qu'elle regroupe une diversité d'entrepreneurs et qu'elle s'active dans plusieurs domaines, « chaque Coopérative d'Activités et d'Emploi est une entreprise qui se construit progressivement pour répondre aux besoins de ses entrepreneurs et qui évolue avec le développement de leurs activités » (AVISE, 2006). Pour l'entrepreneur, sa CAE représente des opportunités d'affaires, de la sécurité, du droit, de la protection sociale qu'il s'offre collectivement avec les autres entrepreneurs salariés. Le réseau que constitue la CAE est une autre caractéristique de ce type d'incubateur : « les entrepreneurs salariés participent à des ateliers thématiques et se réunissent tous les mois pour échanger sur les activités de chacun et sur l'évolution de la coopérative. Ces moments d'échange et de partage d'expériences favorisent les synergies et évitent l'isolement » (AVISE, 2006). La diversité des trajectoires, des expertises et des expériences au sein d'un tel réseau, représente un atout de taille pour la réussite des projets d'innovation.

Une des idées centrales des CAE consiste à permettre à l'incubé d'être à la fois « entrepreneur et salarié » :

« Dès ses premières affaires, le porteur de projet se voit proposer le statut d'entrepreneur salarié. Il est embauché ... à temps partiel, au départ sur la base de quelques heures, et commence à se rémunérer avec son propre chiffre d'affaires, déduction faite des charges liées à l'activité, des cotisations sociales et de la participation aux frais de gestion qui s'élève à 10 % du chiffre

d'affaires. En contrepartie, la coopérative le fait bénéficier de son cadre juridique et effectue pour lui toutes les tâches comptables, fiscales et administratives nécessaires. Chaque entrepreneur continue de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, individuel et collectif, sur l'analyse de l'activité, le suivi du carnet de commandes, la redéfinition éventuelle de sa stratégie et la détermination des objectifs » (AVISE, 2006).

Compte tenu de l'orientation des CAE et de l'importance qu'elles accordent à l'entrepreneur et au développement socioéconomique du territoire, on ne s'étonnera pas de retrouver ces dimensions incarnées dans les critères d'évaluation des projets qui lui sont soumis :

- Diagnostic du projet (arrimage avec le territoire, impact sur le territoire, probabilité de pérennisation de l'activité, etc.) et de sa viabilité ;
- Évaluation du savoir-faire, des compétences et de la motivation de l'entrepreneur ;
- Évaluation de la capacité de l'entrepreneur à s'engager et à nouer des liens de confiance réciproque dans le cadre de la CAE (AVISE, 2006).

L'équipe du CAE offre à l'entrepreneur un soutien au lancement de son entreprise, un accompagnement personnalisé de longue durée et une dynamique coopérative. Un suivi mensuel est assuré, de même qu'un accès à tout un réseau de collaborateurs.

La CAE travaille avec l'entrepreneur et non pas seulement sur son projet. Comme les sociétés de portage salarial et les couveuses, les CAE aident les entrepreneurs à se concentrer sur leur savoir-faire en les dégageant au moins partiellement de certaines tâches en recourant aux services de soutien administratif. Toutefois, la formule coopérative est unique dans son approche de participation et de

possession de l'entreprise. De plus, à la différence des couveuses, le contrat à durée indéterminée permet à l'incubé de prendre tout le temps qu'il juge nécessaire à l'élaboration de son projet d'affaires.

Les CAE se sont regroupées en 1999 sous l'appellation « coopérer pour entreprendre », qui est une union d'économie sociale. Ils tentent aujourd'hui de construire des alliances avec l'ensemble de l'Europe, sans même y négliger la portion la plus à l'est.

La présence territoriale des CAE est donc majoritaire en Belgique, qui dispose d'un cadre législatif et en France, qui devrait en développer un prochainement. Chose certaine, le réseau vise à étendre ses activités ailleurs en Europe et même au-delà grâce à une communication efficace et désire également recevoir la reconnaissance de leur apport à la communauté de la part des autorités gouvernementales.

Les CAE ont en général les caractéristiques suivantes :

- Dimension coopérative, visant à intégrer des notions de développement durable.
- L'entrepreneur est membre à part entière de la coopérative.
- L'entrepreneur est un salarié de la coopérative.
- La sélection est effectuée sans discrimination sur la seule base d'une évaluation du potentiel et de l'arrimage de l'idée d'entreprise pour et avec la région.
- Le comité de pilotage d'une CAE regroupe des pouvoirs publics, des collectivités locales, des organismes sociaux et des partenaires financiers.

- La signature d'un gage de participation est obligatoire.
- Dans les bénéfices de l'entreprise, un fonds de réserves impartageables est constitué, garantissant l'indépendance et la pérennité économique de l'entreprise. La pérennité étant un objectif premier.
- La structure prévoit de l'accompagnement et de l'encadrement, de même que des échanges collectifs.

La CAE est le modèle d'incubation qui se rapproche le plus de l'incubateur d'entrepreneurs.

2.6 - LES PRECURSEURS QUEBECOIS EN INCUBATION D'ENTREPRENEURS

2.6.1 - CAE - Sorel⁶

L'incubateur de Sorel-Tracy a été formé selon le modèle des CAE, les coopératives d'Activités et d'Emploi, aussi appelées coopératives d'entrepreneurs comme on les trouve en France et en Belgique.

Le projet de Sorel-Tracy a démarré en 2001 par des personnes du milieu communautaire, intéressées à développer des emplois dans leur région. Dans un premier temps, le conseiller en économie sociale du CLD de Sorel a participé à une mission en France et a invité des représentants français des CAE à venir aider le CLD

⁶ Propos recueillis lors d'une rencontre avec une intervenante du projet. (Voir tableau 10 en Annexe)

à mettre sur pied la coopérative de Sorel. Les membres fondateurs étaient le conseiller en économie sociale, l'analyste financière au CLD et un organisateur communautaire.

Une coopérative a donc été fondée pour initier les activités de l'incubateur et d'autres personnes ont été invitées à participer à son organisation, notamment le responsable du Carrefour jeunesse emploi qui travaillait à la sensibilisation à l'entrepreneuriat. La table d'entrepreneuriat collectif avait développé une filière en aide comptable aux entreprises d'économie sociale : Tech conseil. Une personne de Tech conseil s'est jointe au groupe pour constituer les membres fondateurs de la coopérative. Leur volonté était d'aider les gens intéressés par l'entrepreneuriat à se mutualiser et partager des services en fondant une coopérative de travailleurs. Le groupe de départ ci-haut nommé rassemble des intervenants en économie sociale et non des personnes du milieu des affaires, donc leurs idées sur l'incubateur sont beaucoup influencées par la « pensée » de l'économie sociale.

La clientèle visée était la même que celle visée par le programme STA. La dualité entre la forme salariée du soutien accordée par la coopérative et l'objectif de développer des entrepreneurs était très présente et posait quelques difficultés de fonctionnement et de recrutement. Le recrutement s'avéra très difficile parce que les personnes admissibles aux programmes de subvention salariale n'étaient pas nécessairement intéressées à devenir entrepreneurs. Si des personnes ne pouvaient être éligibles à aucun programme des autres organismes, elles étaient référées à la coopérative de travailleurs. Ainsi, les candidats étaient rares et n'avaient pas les qualités recherchées. Au cours de toute l'histoire de la coopérative, seulement cinq candidats se sont présentés et un seul a réussi à terminer le programme. Il n'y avait alors pas assez de candidats pour former un groupe qui aurait pu être mutualisé. Non

seulement on manquait d'entrepreneurs, mais le directeur général, étant une ressource à temps partiel qui venait de Tech Conseil, était habitué à travailler dans le milieu de l'économie sociale. Il n'avait donc pas les expertises ni la réelle volonté d'effectivement soutenir des entrepreneurs en devenir.

Les fondateurs du départ ont tranquillement perdu intérêt à s'impliquer dans la coopérative qui a fini par s'éteindre, faute de candidats. Même si le projet était issu de personnes du CLD, les autres employés du CLD étaient réfractaires parce qu'il entrait en compétition avec les autres programmes sous leur responsabilité. En somme, les activités se sont arrêtées sans jamais avoir vraiment décollées en raison d'un manque de volonté et de candidats, de conflits internes et de l'absence de financement.

2.6.2 - Émergence Entrepreneur⁷

Ce centre, un organisme sans but lucratif, est un incubateur d'entreprises mis sur pied vers le milieu des années 1980 en collaboration avec différents milieux gouvernementaux, dont celui du développement économique de la région élargie de Québec et avec l'Université Laval. Après d'importants problèmes organisationnels, c'est en 1999 qu'une nouvelle directrice générale se joint au centre afin d'en relever les finances et en assurer la survie.

⁷ Propos recueillis lors d'un entretien avec une intervenante du projet. (Voir tableau 11 en Annexe)

Une enquête réalisée préalablement démontrait que le besoin de création d'entreprises subsistait et que les milieux intéressés avaient dès lors l'intention d'y contribuer. Les intervenants avaient compris qu'un incubateur d'entreprises est un organisme qui ne peut être viable sans soutien financier. Le gouvernement du Québec (MDEIE), Développement Économique Canada et la ville de Québec ont donc décidé en 1999 de maintenir leur soutien financier afin de continuer les activités du Centre et d'assurer en quelque sorte son redémarrage. Ainsi, le nom du Centre de développement des entreprises de la grande région de Québec (CREDEQ) est changé pour devenir Émergence Entrepreneur.

Le centre se voyait alors comme le collaborateur de l'Université Laval et de son incubateur Entrepreneuriat Laval, dans le prolongement de celui-ci, mais son action se déploie à tous les niveaux dans un territoire élargi autour de la région de Québec en allant vers Charlevoix. Le conseil d'administration comprenait des membres comme l'Université Laval et le CÉGEP de Limoilou, la ville de Québec, le MDEIE, Développement Économique Canada et le bureau de la Capitale Nationale pour le Gouvernement du Québec.

La philosophie de l'incubateur était de mettre l'accent sur l'entrepreneur puisque selon ses dirigeants, c'est d'abord la personne qui doit être soutenue dans un projet d'entreprise. Émergence Entrepreneur incubait alors des entreprises technologiques créées par des scientifiques. Dans les faits, cet organisme se préoccupait de l'entrepreneur spécifiquement parce que le scientifique n'est pas nécessairement un entrepreneur et qu'il fallait effectivement le former à cette tâche.

Un comité sélectionnait les projets en fonction de critères établis par le conseil d'administration. Parmi les critères de sélection, il fallait démontrer la faisabilité du projet, faire la preuve de concept et assurer que l'entrepreneur en devenir était

disponible à temps plein pour se consacrer à son projet. Finalement, les projets étaient évalués par des pairs dans le même domaine scientifique ou technique d'activité.

Les interventions d'accompagnement comprenaient un soutien pour la confection du plan d'action, soutien technologique, soutien administratif à tous les niveaux par des experts internes au centre dans les différents domaines de la gestion ou des expertises contractuelles prises à l'extérieur de celui-ci.

La plupart des entrepreneurs en devenir œuvraient dans des domaines technologiques, une quinzaine d'entreprises étaient incubées annuellement et leur durée de vie dans l'incubateur était de trois ans en moyenne. Ceux-ci devaient payer pour leur incubation une somme de 50 000 \$ en plus de verser un pourcentage sur les bénéfices lorsque leur entreprise était lancée et ce, pendant un temps déterminé. Les entrepreneurs incubés étaient tous d'accord pour suivre cette procédure parce qu'ils recevaient beaucoup en contrepartie, tant financièrement que sous forme de services. À cette époque, le capital de risque était disponible, contrairement à aujourd'hui. Les entreprises incubées hébergeaient à même l'incubateur où les expertises étaient disponibles et ainsi, les équipes de travail partageaient des espaces de proximité. Émergence Entrepreneurs recevait beaucoup de demandes et plusieurs projets sont arrivés à terme et ont donné lieu à de belles expériences.

Malgré tout, la corporation a mis fin à ses activités vers 2002-2003 suite à une demande du gouvernement du Québec de diminuer la quantité d'organismes d'aide à l'entreprise de la grande région de Québec. En réponse à une entente avec le gouvernement, l'incubateur a été fusionné à la CODEM, la Corporation de développement de la région de Québec, tout en gardant néanmoins son conseil d'administration et son budget.

Toutefois, le nouveau directeur général de la CODEM ne voyait pas d'un bon œil le fonctionnement indépendant de l'incubateur et a procédé à son démantèlement. La directrice générale de l'incubateur et son équipe ont démissionné en bloc et six mois après, il ne restait plus d'employé ni d'entreprise.

2.7–SYNTHESE

En somme, dans l'expérience LaCERE, les développeurs ont cherché à combiner plusieurs caractéristiques des modèles ci-haut mentionnés. Les objectifs de LaCERE concordent avec ceux des incubateurs d'entreprises américains dédiés au développement économique local, alors que ses services s'apparentent davantage à celle des structures européennes d'accompagnement des entrepreneurs. Évidemment, il n'est jamais garanti qu'un amalgame de plusieurs formules soit un succès, or contrairement à l'expérience du CAE de Sorel, les gens de LaCERE ont l'intention d'adapter le modèle européen aux réalités québécoises.

Tel que mentionné par Hackett et Dilts (2004), une des lacunes des études portant sur les structures d'incubation d'entreprises est de s'intéresser peu à l'utilisateur final, l'entrepreneur. Dans notre cas, il est au centre de la démarche d'incubation et il importe évidemment d'en tenir compte. Nous tâcherons de comprendre comment s'oriente une décision de création d'entreprise, du moins nous aborderons la notion de doute dans le processus entrepreneurial et à quel point une relation d'accompagnement peut le diminuer. De plus, nous tenterons d'observer les principales causes d'échec des entreprises et de quelle manière les entrepreneurs qui ont réussi à opérationnaliser leur entreprise ont été en mesure de les contrer. L'importance du milieu, avec ses ressources et ses collaborations aux projets d'entreprises sera également abordée. Le prochain chapitre se terminera avec la

recension des meilleures pratiques en incubation d'entreprises, notre cadre de référence pour la présente étude.

CHAPITRE 3

COMPRENDRE L'INCUBATEUR D'ENTREPRENEURS

L'incubateur d'entrepreneurs est peu fréquent et, par conséquent, il a été peu étudié. Dans la littérature sur les phases de la création d'une entreprise qui précède son lancement, plus précisément la littérature sur l'entrepreneur émergent (« nascent entrepreneur »), nous n'avons pas retracé d'étude sur un incubateur destiné spécifiquement à ce dernier; c'est-à-dire un incubateur où l'on travaille avec l'entrepreneur bien avant que son entreprise soit née. Cela dit, on peut tirer de cette littérature des notions qui aident à comprendre et à évaluer un incubateur d'entrepreneurs tel LaCERE.

Afin d'aller au-delà de la théorie sur les incubateurs et d'augmenter la capacité de l'étude à dégager des conclusions dépassant ce modèle, il importe de se centrer sur l'entrepreneur émergent, qui est la clientèle cible, donc la particularité de l'incubateur d'entrepreneurs. D'ailleurs, Hackett et Dilts (2004) mentionnent que les études sur les incubateurs d'entreprises ne portent pas assez attention à l'utilisateur final, l'entrepreneur, nous allons donc tenter de saisir son processus de création d'entreprise, ce dont il a besoin, ses contraintes et les manières de bien l'accompagner dans un contexte d'incubateur.

3.1 - UNE ORGANISATION QUI S'ADRESSE À L'ENTREPRENEUR ÉMERGENT

Afin de comprendre ce qui caractérise les entrepreneurs émergents qui ont réussi à mettre en marche les activités de leur entreprise, Gasse et son équipe les ont

comparés à certains qui n'avaient pas réussi à opérationnaliser leur entreprise (Gasse et coll., 2004).

Ce sont là des résultats intéressants pour comprendre l'expérience LaCERE puisque l'incubateur d'entrepreneurs vise spécifiquement à faire exister un entrepreneur émergent dont les compétences et un environnement plus favorable lui permettraient de réussir à opérationnaliser une entreprise. Ainsi, comprendre ce qui fait qu'un entrepreneur émergent parvient à opérationnaliser son projet donne des outils pour identifier ce à quoi un incubateur d'entrepreneurs devrait (ou non) porter attention.

Les résultats de leur étude menée entre 2000 et 2002 montrent que les opérationnels, soit les entrepreneurs ayant réussi à rendre à terme leur projet, sont plus orientés vers l'action concrète, qu'ils s'investissent plus dans leur projet et qu'ils sont plus réalistes dans leurs attentes que les autres lors de la conception de celui-ci. Selon Gasse et coll. (2004), l'entrepreneur demeure toujours l'acteur clé dans tout processus entrepreneurial. Il incarne l'esprit d'entreprise, prend les initiatives et les responsabilités et précise la direction à prendre et les stratégies. Il vient avec sa dynamique psychosociologique personnelle (sa personnalité, ses attitudes, ses motivations), son profil et ses antécédents (âge, genre, origine ethnique, etc.), son capital humain, comprenant sa scolarité, son expérience et l'apprentissage pratique, ainsi que son capital social qui comprend sa famille, ses proches et les personnes qui peuvent lui apporter de l'aide. D'ailleurs, Cyr et Mélé (2006) concluent leur étude en rappelant que, dans le cas de l'entrepreneur, les « compétences professionnelles sont essentielles, mais non suffisantes en elles-mêmes si elles ne sont pas jumelées aux caractéristiques personnelles recherchées ».

Pour Gasse et coll. (2004), l'entrepreneur émergent est quelqu'un qui s'est engagé dans un processus de préparation d'une entreprise et qui a posé des actions concrètes dans les douze derniers mois, afin d'y parvenir. Ceux qui font partie de la catégorie des opérationnels ont réussi à générer des revenus supérieurs aux profits depuis au moins six mois consécutifs. Les résultats de leur enquête démontrent que 39 entrepreneurs émergents sur 119 y sont parvenus, ce qui fait que 80 autres n'ont pas opérationnalisé leur entreprise. C'est donc pratiquement le tiers qui a réussi, cependant les résultats de cette étude ne permettent pas une analyse approfondie de cette situation, à savoir par exemple le taux de survie des entreprises après cinq ans.

Bien que ce ne soit pas statistiquement significatif, les opérationnels sont plus jeunes et ont des revenus familiaux plus élevés que les non opérationnels. Quarante-cinq pourcent d'entre eux ont mentionné avoir de l'expérience dans le démarrage d'entreprise et plus de la moitié avait des parents ayant été entrepreneurs. Le niveau d'encouragement de la famille est d'ailleurs ressorti comme une variable déterminante. Soixante-quinze pourcent des opérationnels avaient une formation postsecondaire, mais les non opérationnels étaient un peu plus présents chez les universitaires. Dans la mesure où les promoteurs de LaCERE visaient surtout des diplômés universitaires, l'attention portée au soutien à l'entrepreneur potentiel est pertinente de même que celle portée à sa formation.

Une autre différence significative, selon l'étude de Gasse et coll. (2004), vient du fait que les opérationnels ont tiré leur concept d'entreprise de leur expérience dans un domaine. Ceux qui ont créé leur produit à partir d'expérience de travail arrivent mieux à répondre aux besoins du marché. Ceux-ci puisent leur inspiration dans le besoin de réalisation et le défi, alors que les non opérationnels mentionnent vouloir obtenir le respect de leur entourage. Les attentes des opérationnels sont plutôt

modestes et leur intention est de bâtir une structure relativement petite qui leur permettra de garder le contrôle et la pleine gestion. Les non opérationnels sont caractérisés par de plus grandes ambitions et ils cherchent à créer la plus grande entreprise possible.

La période de conception du projet est souvent appelée pré-incubation, elle doit permettre au futur entrepreneur de bien penser son projet et de réfléchir aux opportunités avant de faire le grand saut. Dans l'ensemble, 78 % des répondants à l'étude de Gasse et coll. (2004) disent avoir réfléchi longtemps avant de démarrer leur entreprise. Trente pourcent y ont réfléchi plus de trois ans, alors que seulement 19 % prétendent avoir eu l'idée soudainement. Le temps moyen afin de rédiger le plan d'affaires est de quatorze mois, mais la médiane de l'étude est de sept mois. Des deux groupes, les opérationnels ont passé en moyenne 35 heures par semaine à travailler sur leur projet d'entreprise alors que les autres y ont consacré 30 heures en moyenne.

Les opérationnels ont posé des actions concrètes et tangibles, comme l'acquisition de matériel, l'ouverture d'un compte de banque, la conciliation travail-famille et le développement de produit destiné à la vente. D'ailleurs, les accompagnateurs doivent porter une attention particulière au développement de produit, qui doit s'opérationnaliser rapidement, car de peaufiner longuement leur produit et leur projet est intéressant pour l'apprentissage, mais menace la survie de l'entreprise. C'est particulièrement le cas dans les domaines technologiques ou scientifiques, où l'originalité du produit a pour le « chercheur-entrepreneur » plus d'importance que la vente de celui-ci. Tel que l'indiquent Gasse et coll. (2004), passer d'une orientation produit à une orientation « marché » n'est pas à la portée de tous les entrepreneurs potentiels.

Autre constat dans l'étude de Gasse et coll. (2004) : malgré qu'il soit souvent affirmé que ceux qui songent démarrer une entreprise peuvent être bloqués dans leurs ambitions par manque de moyens, surtout financiers, la plupart des entrepreneurs qui ont réussi avaient peu de moyens et des capacités financières très limitées à leur disposition. Leur crainte de manque de fonds du départ ne les a pas empêchés de réaliser leur projet. Évidemment, cela a exigé des sacrifices comme l'investissement de leurs épargnes personnelles dans leur projet, l'impossibilité d'engager du personnel et le maintien d'un travail à l'extérieur de leur entreprise pour assurer une certaine sécurité financière et une aisance de vie. Malgré que plusieurs études recensent les besoins d'accomplissement personnel et le désir de devenir son propre patron comme motivations premières, Gasse et coll. (2004) révèlent que les participants à l'étude ont souvent créé des entreprises pour améliorer leur situation financière. La création d'entreprise n'étant donc pas la fin mais plutôt le moyen d'y arriver.

Au final, l'étude de Gasse et coll. (2004) conclut que ceux qui ont opérationnalisé leur entreprise ont été plus proactifs et orientés vers l'action, en développant des produits, qui ont permis de générer rapidement des revenus et ainsi couvrir les dépenses. Ces entrepreneurs émergents se sont également investis personnellement, en temps, en argent et avec leur famille. Ils ont également eu des attentes plus modestes et réalistes. Enfin, les auteurs rappellent que Fayolle recommandait en 2003 d'intégrer cet aspect de réalisme à la formation des futurs entrepreneurs.

3.2 - UN OUTIL POUR AIDER L'ENTREPRENEUR À SURMONTER SES PÉRIODES DE DOUTE

Dans leur étude de 2011, St-Jean et Jacquemin tentent de comprendre le phénomène de changement entrepreneurial qui se produit lorsqu'un entrepreneur vit des périodes de doute. Ils s'inspirent entre autres des travaux de Valéau (2006, 2007), que nous étudierons également. Selon ces auteurs, le doute est un phénomène encore peu étudié dans le processus entrepreneurial étant donné qu'il implique une certaine notion de faiblesse et que cela contraste avec le mythe de l'entrepreneur comme une personne confiante et prête à prendre des risques. Leur travail évalue l'importance et l'impact du mentorat dans l'accompagnement d'un entrepreneur en période de doute.

Ce travail nous intéresse parce que LaCERE cherche précisément à mettre en place un environnement qui aidera l'entrepreneur en devenir à surmonter le doute qu'il éprouve devant la décision de se lancer en affaires plutôt que de chercher un emploi salarié. Comme on l'a vu, les promoteurs de LaCERE s'appuyaient sur « l'hypothèse » que lorsqu'il est confronté, sans support ni appui, au doute inhérent à l'aventure entrepreneuriale, le jeune diplômé universitaire opte presque invariablement pour la sécurité du travail salarié. LaCERE voulait l'aider à surmonter cette période de doute.

Valéau (2006) distingue le doute du stress car contrairement au stress qui est plutôt une réaction physique, le doute est une remise en question « existentielle ». Il survient à un moment où l'engagement de départ de l'entrepreneur est remis en question, que la réalité n'est plus conforme aux attentes et qu'une inquiétude s'installe quant à sa capacité de réussir en affaires. Cela mène soit à l'abandon, ou à la redéfinition de l'entrepreneuriat. Toujours selon l'auteur, pour surmonter le doute, l'entrepreneur doit réajuster son engagement, c'est-à-dire revoir sa manière d'être

entrepreneur et son projet d'affaires. Sa capacité à rebondir suite au doute dépend de la capacité de l'entrepreneur à reconstruire son projet (Valéau, 2006).

Le mentorat est un moyen d'accompagner l'entrepreneur qui consiste à le jumeler avec une personne possédant certaines qualités, une sagesse liée à son expérience et qui vise à mettre en place une relation de soutien pour que l'entrepreneur novice se développe en tant que personne (St-Jean et Jacquemin, 2011). Les auteurs recensent plusieurs bénéfices se manifestant chez le mentoré, telle l'augmentation de ses habiletés de gestion, de sa confiance et de sa motivation, qui sont tous des facteurs qui se répercutent positivement sur l'entreprise. Notons que les logiques entre l'entrepreneur et l'entreprise sont interdépendantes, mais peuvent être différentes. À titre d'exemple, Valéau (2006) note que « le doute est souvent lié au succès de l'entreprise : de façon évidente, les entrepreneurs sont plus enclins à poursuivre lorsque la santé globale de l'entreprise est bonne que lorsqu'ils rencontrent des difficultés financières qui rapidement mettent en danger leurs finances personnelles ».

Ceci dit, la relation d'accompagnement par le mentorat peut également être bonifiée en considérant l'aspect similitude et confiance entre le mentor et le mentoré (St-Jean et Jacquemin, 2011). Selon les auteurs, la relation de confiance entre eux est essentielle à une bonne assimilation des notions transmises et elle influencera l'effet de l'accompagnement sur le doute; plus le nouvel entrepreneur aura confiance et appréciera la relation d'accompagnement avec son mentor, plus il donnera de la crédibilité aux conseils qu'il reçoit. Les rencontres permettent à l'entrepreneur émergent de comprendre, entre autres, qu'il n'est pas le seul à avoir vécu des périodes de doute et que ce processus est normal (St-Jean et Jacquemin, 2011). Toutefois, la confiance et la relation d'aide peuvent être affectées par les performances de

l'entreprise. Selon Valéau (2006), advenant que le doute persiste et que les résultats de l'entreprise soient toujours problématiques, il est envisageable que la relation de confiance s'effrite entre le mentor et son protégé, car le mentor pourrait commencer à douter de ses capacités à aider celui qu'il accompagne, ou encore douter de la volonté de ce dernier. Notons que St-Jean et Jacquemin (2011) ont fait l'hypothèse que l'expérience en entrepreneuriat du mentor apporterait la crédibilité nécessaire afin de maintenir un niveau acceptable de confiance et ainsi poursuivre convenablement la relation de mentorat, or, selon leurs résultats, ce ne fut pas démontré d'une manière significative.

Dans ses études de 2006 et 2007, Valéau vient ajouter les risques d'ingérence de l'accompagnateur dans le projet de l'entrepreneur. Il faut que le mentor prenne en considération les motivations, la personnalité et toutes les caractéristiques de celui qu'il aide, afin d'agir non seulement à l'élaboration des stratégies d'entreprise, mais également au savoir-être de l'entrepreneur. Comme mentionné précédemment, les analyses de Valéau (2006, 2007) montrent que les personnes qui ont choisi de démarrer une entreprise par défi résistent mieux au doute. Or, les accompagnateurs pourraient être tentés de sélectionner ce type de profil, ayant plus d'affinités avec ceux-ci, dû à leur caractère entrepreneurial mieux développé. Ce constat révèle donc un paradoxe, étant donné que ceux-ci seraient sélectionnés pour recevoir de l'accompagnement alors qu'ils en auraient moins besoin que d'autres. Une chose est certaine, les deux études de Valéau (2006, 2007) de même que le travail de St-Jean et Jacquemin (2011) confirment que le mentorat et l'accompagnement réduisent le doute de l'entrepreneur à l'égard de son projet d'affaires.

Cependant, un problème qui semble être caractéristique de l'accompagnement des TPE est le niveau de structure des accompagnateurs, par rapport aux besoins des

entreprises qu'ils tentent d'aider (Bayad et coll., 2010). Alors que ces dernières ont peu besoin de concepts, ou de théories avancées, certains accompagnateurs bien outillés de concepts économiques auraient tendance à utiliser ceux-ci dans leur approche et ça ne répondrait pas aux besoins de leurs clients (Bayad et coll., 2010). Le cœur de l'accompagnement est le diagnostic, il importe donc dans le cas des TPE, de viser un accompagnement axé vers la simplicité, étant donné que ces structures offrent et requièrent de la flexibilité (Loué et coll., 2008). Il semblerait que le problème serait d'abord et avant tout une question de conceptualisation des rôles dans l'accompagnement (Loué et coll., 2008).

D'après Bergek et Norrman (2008), il existe trois types de soutien, qui diffèrent selon leur durée dans le temps, leur caractère stratégique, ou opérationnel et leur degré de qualité. Ces auteurs se réfèrent à Rice (2002), qui catégorise l'aide en fonction de l'initiateur : celle réactive et épisodique, initiée par l'incubé, elle nécessite des conseils s'apparentant à ceux d'un consultant; celle proactive et épisodique, initiée par l'incubateur, similaire au coaching, et celle continue et proactive, venant aussi de l'incubateur, référant plutôt à un accompagnement qui contient habituellement de la formation et du mentorat.

Un des problèmes d'accompagnement lié à l'incubation d'entreprises, tel que mentionné par Turgeon (1987), est la réactivité des dirigeants d'incubateur envers leurs incubés. Ceux-ci attendent que les clients se manifestent avant de les soutenir dans leurs démarches entrepreneuriales. Une démarche plus proactive serait éventuellement souhaitable, à tous le moins pour les entreprises naissantes, car les clients d'incubateur gérant des entreprises plus matures disent préférer les conseils lorsqu'ils sont liés à des problèmes plus précis (Tornatzky et coll., 2003).

3.3 - UN OUTIL POUR FOURNIR À L'ENTREPRENEUR ÉMERGENT DES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES QU'IL RENCONTRE

L'étude menée par Lorrain et Laferté en 2006 avait pour but de définir les activités et les services que les organismes d'appui pouvaient mettre en place pour pallier aux problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs durant leurs premières années en affaires. Plutôt que de se contenter d'identifier des problèmes, les auteurs se sont concentrés sur les solutions.

Pour l'étude de LaCERE, les résultats de Lorrain et Laferté (2006) permettent d'examiner les services offerts et d'évaluer leur pertinence eut égard aux problèmes concrets des entrepreneurs débutants, menant à l'échec de leur entreprise. C'est en effet une chose que de proposer une solution à un problème mais encore faut-il que celui-ci existe ! À cet égard, l'étude de Lorrain et Laferté (2006) donne des points de repère.

Lorrain et Laferté (2006) ont recensé des études, soit Terpstra et Oslon (1993) et Huang et Brown (1999), qui catégorisaient les problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs. Ces difficultés résidaient dans l'acquisition de ressources (financières, humaines, informationnelles, technologiques), dans l'implantation de procédés pour gérer ces ressources et dans les problèmes personnels à s'adapter à la vie d'entrepreneur (isolement, surcharge de travail, etc.). Pour ces auteurs, le problème se situe premièrement dans les lacunes managériales et le manque de compétences des jeunes entrepreneurs. Il importe donc de les former sur l'entrepreneuriat, sur la création d'entreprise et sur la gestion d'une micro-entreprise. Cela peut se faire en leur offrant des services de coaching, de consultation et en les intégrant dans des réseaux d'affaires. Cependant, malgré qu'il ait été révélé dans plusieurs études que l'intégration aux réseaux est d'une importance primordiale pour les jeunes

entrepreneurs, il semblerait que pour ceux ayant participé à l'étude de Lorrain et Laferté (2006), le réseautage ne soit pas un type de solutions qu'ils trouvent pertinentes. De plus, notons que les problèmes reliés aux ressources humaines n'ont pas été identifiés comme étant significatifs lors de l'étude, puisque parmi les 122 jeunes entrepreneurs ayant répondu au questionnaire, 57,4 % n'avaient pas d'employés et un tiers en avaient entre un et quatre.

Selon les résultats de l'étude (Lorrain et Laferté, 2006) auprès des jeunes entrepreneurs, deux catégories de problèmes ont obtenu les plus fortes moyennes: les problèmes de gestion en général et l'obtention de fonds, suivi des problèmes liés à la gestion financière comme la tenue de livre et la comptabilité. L'étude démontre également que les jeunes entrepreneurs font face à de sérieux problèmes personnels liés au démarrage de leur entreprise. De fait, les trois premiers problèmes mentionnés sont de nature personnelle : le manque de temps, l'incertitude financière et la difficulté à « quitter » le travail.

Au niveau des solutions proposées par les jeunes entrepreneurs, la première serait d'établir une banque d'informations sur les différents services et les programmes de support qui leur sont offerts notamment par les organismes gouvernementaux (Lorrain et Laferté, 2006). Idéalement, ces services devraient se retrouver sous un même toit. De plus, ils désireraient obtenir des conseils en gestion par des spécialistes relativement à des besoins spécifiques comme la comptabilité, la gestion, le marketing, etc. Les jeunes entrepreneurs semblent clairement préférer l'accompagnement individuel et les conseils d'experts dans des domaines précis plutôt que les conseils généraux sur la gestion d'entreprise. Les auteurs estiment possible que cette préférence soit liée au fait que les répondants disent manquer de temps. Toujours selon l'étude, les activités de soutien ou les services étant considérés

comme les plus pertinents par les jeunes entrepreneurs sont liés à la visibilité, l'information et aux conseils ad hoc. Un peu plus loin dans la liste, viennent le mentorat et l'opportunité d'obtenir des conseils de gens expérimentés dans le milieu des affaires (Lorrain et Laferté, 2006).

3.4 - LA PRINCIPALE CAUSE D'ÉCHEC DES JEUNES ENTREPRISES - LE FINANCEMENT

L'objectif d'incuber les entrepreneurs émergents est principalement de favoriser l'émergence des entreprises de ceux-ci et d'augmenter leur taux de survie. Observons attentivement la principale cause d'échec des nouvelles entreprises, c'est-à-dire le financement, selon ce que nous révèle l'étude de Lorrain et Laferté (2006).

Souvent décrit comme étant le nerf de la guerre, le financement est sans contredit la principale cause d'échec des nouvelles entreprises, tant au niveau de l'obtention de fonds de départ, que dans la gestion du fonds de roulement de l'entreprise (Lorrain et Laferté, 2006). D'abord, le financement est très difficile à obtenir pour les nouveaux entrepreneurs; ayant peu d'actifs à offrir en garantie, jumelé à un trop court historique financier et à peu d'expérience, il est plutôt rare que les banques sont enclines à prêter d'importantes sommes d'argent aux jeunes entreprises (St-Pierre, 2004). En offrant un salaire aux entrepreneurs, LaCERE tente de contrer le besoin de financement personnel de ceux-ci, afin qu'ils concentrent leurs énergies à structurer le démarrage de leur entreprise.

Une appellation classique du financement de départ pour une jeune entreprise se nomme les trois f, pour leurs terminologies anglaises *family* (famille), *friends* (amis), et *fools* (les fous) (St-Pierre, 2004). Toujours selon la terminologie anglophone, on appelle ce type de financement le *Love Money*, étant donné qu'il

provient de l'entourage proche des entrepreneurs, ou de gens qui aiment assez un projet pour y investir de l'argent au départ (St-Pierre, 2004). Selon toute vraisemblance, le Québec n'est pas réputé pour son abondance de *love money*, du moins la situation n'est pas comparable avec celle d'Israël par exemple (Rothschild et Darr, 2005), décrite dans l'exemple des incubateurs technologiques précédemment.

D'autres sources de financement sont plus adaptées aux entreprises en démarrage, les programmes gouvernementaux, les sociétés de capital de risque et les anges financiers (St-Pierre, 2004). Turgeon a fait la recension des programmes de financement institutionnels offerts aux jeunes entreprises québécoises, dans son ouvrage paru en 1987. Étant donné la relative volatilité de ces structures de financement, il serait préférable, pour obtenir des informations à jour, d'aller visiter les conseillers des CLD et autres organismes gouvernementaux, qui administrent ces programmes. Mentionnons tout de même qu'il en existe une panoplie, orientés pour la jeunesse, ou pour des secteurs d'activités en particulier et qu'ils exigent habituellement un pourcentage de contribution de la part du porteur de projet (Turgeon, 1987). Les sociétés de capitaux de risque, quant à elles, investissent en espérant un rendement massif venant des entreprises, en échange habituellement d'une part de celles-ci. Toutefois, contrairement aux banques, elles s'impliquent dans la réussite des entreprises, si cette dernière génère des fonds suffisamment, la société de capital de risque récupèrera non seulement son investissement plus intérêts, mais elle pourra en retirer de plus grands profits (St-Pierre, 2004). Le principe est très similaire dans le cas des anges financiers, si ce n'est qu'ils sont en fait des entrepreneurs, et non une institution, ayant réussi dans un milieu d'affaires quelconque et qu'ils souhaitent aider d'autres entrepreneurs à faire de même, en investissant dans des projets qui correspondent habituellement à leurs champs de compétences et d'intérêts (St-Pierre, 2004). Tel que mentionné dans les exemples

d'incubateurs, ces deux dernières sources de financement peuvent bénéficier de la structure d'incubateur, en engendrant des économies d'échelle au niveau immobilier et administratif, mais également en créant une synergie entre les entreprises qu'ils financent.

3.5 - LE ROLE DU MILIEU DANS L'EMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR

Dans son ouvrage intitulé *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance* (2005b), Julien souligne l'importance d'envisager la création d'entreprise dans une perspective plus large que seulement celle de l'entrepreneur et de son organisation. De fait, l'approche d'économie régionale permet, selon lui, de différencier les régions selon leur dynamisme à créer et à maintenir des entreprises, leur ouverture et l'insertion sociale de l'organisation dans leur milieu. Toute entreprise ne peut se concevoir en dehors du milieu, de la société, dans lequel elle s'insère; c'est-à-dire en dehors de son environnement socioéconomique et institutionnel (Julien, 2005b). Dans la mesure où LaCERE était le projet d'une région se mobilisant pour « faire exister » et soutenir les entrepreneurs qui pourraient participer au redéveloppement du tissu économique local et régional, l'analyse de Julien (2005b) s'avère pertinente pour comprendre la nature et l'ampleur des ressources qui devront être mises à la disposition tant de l'incubateur que des incubés.

D'autres études partagent les observations de Julien (2005b) et ont également démontré que l'environnement local des entreprises joue un rôle dans leur développement Moati et coll. (2006) mentionnent que le milieu, par sa densité économique, donc le niveau des revenus que l'on y retrouve, sa disponibilité de capital, mais également par l'abondance des ressources cognitives et de main-d'œuvre, apporte des éléments clés au développement des entreprises émergentes. Selon Moati et coll. (2006), des ressources telles que le capital humain, contrairement

au capital financier, se distinguent par leur attachement géographique. La présence d'un bassin de main-d'œuvre spécialisée dans un ou plusieurs domaines influence positivement la création d'entreprises dans ce ou ces domaines (Moati et coll., 2006).

Le lieu où choisira de s'implanter une nouvelle entreprise influencera grandement la nature des réseaux d'affaires que l'entrepreneur réussira à intégrer (Moati et coll., 2006). Les auteurs mentionnent cependant que selon le contexte économique de ces milieux, ceux-ci n'ont pas tous la même capacité à répondre aux besoins des entreprises, relativement à leur secteur et à l'accessibilité de leurs réseaux. Selon Julien (2005b), les réseaux tirent leur importance du fait qu'ils servent à reconnaître des opportunités, à obtenir des ressources, à connaître un marché, à s'insérer dans un milieu et à obtenir du capital social. Il faut parfois être référé, ou introduit dans un milieu et la connaissance d'un intermédiaire de confiance est nécessaire. Les réseaux fournissent de l'information à l'entrepreneur, laquelle réduit ses incertitudes et lui permet d'innover à l'intérieur de son organisation et dans ses processus (Julien, 2005b). La qualité des informations obtenues à l'intérieur des réseaux dépend de la force des relations entre les membres et de leur capacité et de leur volonté à travailler ensemble. Julien (2005b) explique que la croissance des jeunes entreprises est aussi liée à un ingrédient déterminant que sont les débouchés d'un marché local et régional en croissance. La PME doit cependant tenir compte de la concurrence installée sur le territoire (Julien, 2005b).

Selon Moati et coll. (2006), la spécialisation d'un territoire, soit la présence d'un cluster, est liée à la croissance des PME dans un domaine d'activité, laquelle influence également la création d'un marché du travail et l'offre de formations spécifiques en lien avec ce secteur. Par exemple, le secteur de l'aéronautique à Montréal a fortement influencé la création de nouvelles PME, qu'elles soient sous-

traitantes ou fournisseuses de Bombardier (Julien, 2005b). Ces mêmes caractéristiques ont aussi une influence sur l'entrepreneuriat puisque le milieu peut alors offrir à la fois des « garanties » en terme de marché et du support en expertises et compétences.

Comme tous les territoires n'ont pas la capacité à fournir les « ingrédients » d'un système d'innovation qui englobe les ressources humaines, matérielles mais surtout les ingrédients de l'innovation comme le savoir-faire, la connaissance, etc., certains d'entre eux n'ont pas les intrants nécessaires pour soutenir certains types d'entreprises (Bourgeois et coll., 2010). Souvent le niveau local bénéficie d'une structure de soutien dans le démarrage des entreprises, mais il ne dispose pas toujours d'établissements d'enseignement et de recherche suffisamment spécialisés pour permettre aux nouvelles entreprises de trouver des ressources humaines ou des ressources professionnelles spécialisées dont elles ont besoin. C'est habituellement au niveau régional, au-delà d'une MRC, que les ressources sont disponibles (Bourgeois et coll., 2010). Dans ce contexte, le développement économique se fait en première ligne et fait émerger de nouvelles entreprises et entrepreneurs au niveau local. Leurs besoins sont comblés par l'offre de services généralistes qui est disponible localement. Toutefois, lorsque les besoins des entreprises dépassent ce stade et qu'ils nécessitent des ressources pour combler des besoins plus spécialisés soit technologiques, en innovation, en financement de projets spéciaux, ou autres, les organismes locaux parviennent difficilement à offrir un soutien à la hauteur des PME de haute technologie, des grandes entreprises, des PME de classe mondiale et en forte croissance ou de grandes organisations culturelles (Bourgeois et coll., 2010).

Selon Albert et coll. (2002), le même phénomène s'applique à l'incubation d'entreprises. Le dynamisme du milieu industriel pourra jusqu'à un certain point

avoir un effet d'incubation sur les entreprises de son environnement. En ajoutant à cela une structure formelle d'incubation d'entreprises, il y a création d'un lieu concret d'échanges et d'interactions entre les acteurs du milieu. Cependant, l'incubateur ne pourra prodiguer les services qu'avec les ressources disponibles sur place (Albert et coll., 2002). Par exemple, un incubateur généraliste sera limité dans les conseils technologiques qu'il pourra offrir aux entreprises qu'il accompagne, car ce type d'entreprises est habituellement sous l'aile d'incubateurs technologiques. Ceux-ci sont, la plupart du temps, liés à une institution universitaire afin de bénéficier de son expertise, de ses laboratoires spécialisés. Ces universités sont situées en milieux urbains, il devient donc difficile pour un incubateur rural d'espérer offrir ce type de services et l'utilisation de ressources régionales, si ce n'est nationales, devient une nécessité (Albert et coll., 2002).

Le milieu et ses acteurs viennent également influencer l'entrepreneur dans son processus décisionnel, avant qu'il ne prenne la décision d'entreprendre (Gasse, 2003). Que ce soit son cercle d'influence, les services offerts dans sa communauté, ou les institutions d'enseignement accessibles, celui-ci s'avère stimulé par son milieu et peut y trouver des idées d'entreprise. Toujours selon Gasse (2003), l'entrepreneuriat étant un mode de vie, les acteurs économiques d'un milieu peuvent aussi modifier l'attitude de certaines personnes face à l'entrepreneuriat, agir en tant que référent et les convaincre de prendre le risque de développer leur projet d'affaires. Les premiers conseils, le premier marché, donc les premières expériences entrepreneuriales sont habituellement dans le milieu de création de l'entreprise, qui lui est habituellement lié au lieu de résidence de l'entrepreneur (Gasse, 2003).

De surcroît, étant donné l'importance de l'entrepreneur dans le démarrage d'une entreprise, il importe de considérer ce dernier, eut égard à sa qualité de vie. De

fait, plusieurs études, notamment Gertler et Wolfe (2004) et Florida (2008), stipulent que les porteurs de projets talentueux ont des exigences quant au style de vie que peut leur apporter leur milieu. Ces personnes ressentent le besoin de graviter dans un environnement où se côtoient créativité, art, savoir et divertissement. Qui plus est, selon ces chercheurs, suite à l'émergence des nouvelles technologies et du télétravail, l'environnement physique dans lequel évoluent ces créatifs se doit d'être particulièrement attirant.

De plus, la créativité présente dans un milieu peut jouer un rôle d'accompagnement auprès des entrepreneurs, en leur apportant des idées et des concepts liés à leur entreprise, certes, mais également en les stimulant à innover davantage et à chercher à créer de la nouveauté (Cipriani, 2012). En fait, l'auteur compare l'entrepreneuriat avec la personnalité des artistes et, selon qu'il soit du type entrepreneur qui veut saisir une opportunité, ou plutôt du type entrepreneur de nécessité. La créativité collective du milieu ajoutera à la créativité personnelle du porteur de projet, en additionnant un peu de cet ingrédient dans le projet de ceux qui n'ont pas choisi d'entreprendre pour saisir une opportunité. Selon les phases du projet, elle viendra entre autres agir sur les compétences des créateurs, ou les perturbera de manière positive, afin qu'ils remettent en cause certains des aspects de leur projet et y remédient (Cipriani, 2012).

Afin de bien comprendre la dynamique de création d'entreprises dans un milieu, il faut donc s'intéresser aux interrelations des parties prenantes de celui-ci, aux comportements collectifs et à l'atmosphère industrielle. De plus, il importe de considérer les différentes croyances présentes dans l'environnement, celles-ci entretiennent l'esprit de la communauté locale. Au final, il ne faut surtout pas sous-estimer la variable temps, qui joue un rôle déterminant dans le développement

d'une entreprise. Afin de se distinguer de ses concurrents, autant pour le milieu que pour l'entrepreneur, il importe de mieux faire les choses et de les faire plus vite que les autres (Julien, 2005b).

Globalement, ces notions sont reprises dans le document *The Incubation Edge* de Lewis (2005) qui utilise le terme « capacité régionale », afin de traiter des ressources disponibles dans un milieu. L'auteur résume l'importance de l'environnement social et économique dans lequel s'inscrit un incubateur en évaluant plusieurs aspects tels le degré d'éducation d'une population, le degré d'urbanisation, la présence d'institutions d'enseignement et autres, la richesse industrielle, etc. Le tout vise essentiellement à satisfaire les besoins socioéconomiques, autant des employés de l'incubateur, que ceux des clients et de leur entreprise. Les constats présentés précédemment nous amènent à notre cadre de référence pour l'étude de l'incubation d'entrepreneurs, c'est-à-dire la recension des meilleures pratiques d'incubation d'entreprises.

3.6 - LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'INCUBATION

Dans l'ouvrage publié par la NBIA en 2001, *Best Practices in Action*, Wolfe et coll. définissent les points majeurs sur lesquels un incubateur d'entreprises devrait centrer ses énergies. Forts d'une expérience de près d'une quarantaine d'années dans l'assistance aux incubateurs d'entreprises, les auteurs ont effectué une étude auprès des incubateurs ayant remporté des prix lors du concours annuel de la NBIA, pour définir les meilleures pratiques. De plus, nous avons utilisé les conclusions de l'étude d'Adkins et coll. (2001), concernant les meilleures pratiques en milieu rural n'ayant pas été appliquées par les dirigeants d'incubateurs ayant connus des difficultés. D'autres articles plus spécifiques nous ont servi à préciser et documenter certaines de ces pratiques, notamment celui de Bergek et Norrman (2008) et Kumar et Kumar

(1997). Enfin, pour corroborer ces propos, nous avons également utilisé l'expérience du Centre québécois d'innovation en biotechnologie QIBC (2009), un incubateur d'entreprises technologiques qui, après près de 30 années d'existence, a lui aussi énuméré une liste de ses meilleures pratiques.

Remarquons que les revues de la littérature de Hackett et Dilts (2004) et d'Albert et Gaynor (2001) recensent plusieurs de ces pratiques. Or, dans le but d'alléger le texte, ces auteurs ne seront pas cités dans la prochaine section, étant donné que leurs articles ont déjà été utilisés dans le présent travail en introduction du concept d'incubateur. Notons cependant la contribution de M. Hugh Sherman, qui était non seulement abondamment cité dans les travaux de revue de la littérature, mais qui, sans apparaître textuellement dans les sections suivantes, a collaboré à plusieurs de ces ouvrages sur les meilleures pratiques, et ce, depuis les années 1980.

Par ailleurs, considérant que l'élaboration d'un modèle et d'un plan d'affaires semblent avoir été pris pour acquis dans le document de Wolfe et coll. (2001), certains autres ouvrages ont mis l'emphase sur ceux-ci et il nous semblait pertinent d'y porter à notre tour une attention particulière en premier lieu, dans les points 3.6.1 et 3.6.2.

3.6.1 - Le modèle d'affaires

Les développeurs du QIBC (2009) ont mis l'accent sur les aspects stratégiques et le plan d'affaires, étant donné qu'ils ont eux-mêmes eu à démarrer un incubateur comme on le ferait pour une entreprise. Par ailleurs, ils estiment que les programmes d'incubation d'entreprises qui agissent comme de vraies entreprises sont ceux qui ont le plus de succès. Ils doivent être attentifs au marché, constamment revoir leur modèle d'affaires, apprendre des autres et compter sur un réseau de relations solide et

étendu (QIBC, 2009). Selon eux, le modèle d'affaires doit être innovant, adaptable et flexible et il doit idéalement s'intégrer à une structure plus vaste, afin de la compléter; cependant, l'incubateur doit garder son indépendance d'action et ses propres stratégies. Il est important de clarifier et de distinguer l'aspect coaching et le volet immobilier et en ce qui a trait aux services offerts.

En amont de l'implantation d'une structure d'incubation, Adkins et coll. (2001) mentionnent l'importance d'éduquer la population et de démontrer les impacts positifs envisageables associés au démarrage d'entreprises issues d'un incubateur, principalement en milieu rural. Ces efforts de communication peuvent d'une part amener un flot de candidatures, et d'autre part assurer une crédibilité à l'incubateur (Adkins et coll., 2001).

Lorsque la taille des populations desservies est exceptionnellement petite, les gestionnaires d'incubateurs devraient penser à s'associer entre eux afin de générer des économies d'échelles et de s'assurer d'une stabilité financière (Adkins et coll., 2001). D'ailleurs, peut-être était-ce simplement pour vendre leur programme de formation aux dirigeants d'incubateurs, mais les chercheurs de la NBIA, Adkins et coll. (2001), soulignent les avantages d'une formation continue en gestion d'incubateurs, laquelle peut permettre notamment de développer un réseau et une affiliation avec les autres développeurs économiques.

3.6.2 - La stratégie et le plan d'affaires

Dans la stratégie et le plan d'affaires, il est préférable de prévoir différents stades dans l'évolution des entreprises incubées, dont des moments d'entrée et de sortie (Adkins et coll., 2001). Il faut de plus appliquer les mêmes standards de qualité au plan d'affaires de l'incubateur que ceux imposés aux entreprises admises à

l'intérieur de celui-ci et déterminer des objectifs réalistes. Afin d'y arriver, il faut consulter des partenaires et des experts pour définir les orientations décrites dans le plan d'affaires; les principaux points à considérer sont, selon Adkins et coll. (2001), la taille de l'incubateur, le type de clients, la viabilité financière et les stratégies d'accompagnement. Kumar et Kumar (1997) établissent que les comités conseils devraient se composer de cinq à six experts, issus de domaines divers, comme le financement, la commercialisation et la juridiction.

Selon Adkins et coll. (2001) il importe également de diversifier les sources de revenus, par leur origine et leur nature, tout en maintenant la vocation première d'incubateur. D'après Wolfe et coll. (2001), la mission doit être comprise à la fois par les membres de l'incubateur et par les principaux partenaires financiers. Les auteurs mentionnent qu'il est primordial de prévoir palier à la perte d'un important partenaire financier, donc d'en identifier un autre rapidement, afin de pouvoir garder les mêmes standards d'accompagnement et d'assurer sa survie. De plus, il est nécessaire d'inclure les partenaires gouvernementaux dans le processus afin de s'assurer d'un financement et d'un partage adéquat de l'information (Adkins et coll., 2001).

3.6.3 – Accompagner l'incubé : coaching et consultation

Selon Wolfe et coll. (2001), le programme d'accompagnement doit être créé en fonction des besoins du client et être flexible et réactif aux changements du marché. Les rencontres doivent être basées sur des grilles de suivi et des critères d'évaluation ciblés en fonction des objectifs spécifiques de l'incubé et ce sont ces grilles qui détermineront à quel moment l'incubé pourra passer à l'étape suivante dans son processus d'incubation. Avant d'accepter un incubé, il est important d'évaluer si ses objectifs coïncident avec ceux de l'incubateur pour que ce dernier puisse efficacement répondre à ses besoins (Wolfe et coll., 2001).

Wolfe et coll. (2001) affirment que le soutien doit se faire sur une base régulière et que les promoteurs doivent avoir du temps à consacrer aux rencontres de suivi. Selon ces derniers, l'efficacité du programme d'accompagnement vient de la capacité des promoteurs à faciliter le rapprochement entre les ressources offertes et l'incubé. Concernant les programmes de formation, cinq étapes particulières doivent être traversées par l'incubé après qu'il ait été sélectionné et admis : le développement de son produit, de son marché, de son organisation, de son modèle financier et finalement la recherche de ses clients (Wolfe et coll., 2001).

3.6.4 – Donner accès à un réseau de professionnels

Adkins et coll. (2001) stipulent que l'incubateur devrait être vu comme un pôle d'innovation dans son milieu, que les professionnels dirigeants doivent être actifs dans leurs réseaux, afin de donner accès à une panoplie de professionnels à leurs incubés. Lorsque l'expertise nécessaire à la satisfaction des besoins des incubés n'est pas disponible localement, les dirigeants doivent être en mesure de localiser celle-ci à l'extérieur de la région (Adkins et coll., 2001). L'étendue du réseau de contact du dirigeant peut influencer la qualité du service jusqu'à un certain point, or si son réseau est lui-même local, il pourra utiliser diverses ressources d'informations, comme Internet, pour repérer l'expertise (Adkins et coll., 2001).

D'après Wolfe et coll. (2001), il faut considérer un grand éventail de conseillers, ou consultants, afin d'y dénicher une variété de spécialistes dans différents domaines. Il est avantageux de bien doser l'apport des ressources internes et externes à l'incubateur. Selon Bergek et Norrman (2008), ce dosage est variable selon les ressources humaines et financières de l'incubateur. De fait, le niveau de compétence de ses employés déterminera s'il est nécessaire d'aller chercher des compétences à l'externe; or, ces services sont limités aux ressources technologiques

du milieu, à l'étendue de relations qu'entretiennent les dirigeants de l'incubateur et évidemment au prix qu'ils sont prêts à payer pour celles-ci. Il ne faut pas négliger la viabilité de l'incubateur lorsqu'il est question de l'aspect financier, or la qualité des services spécialisés qu'il sera en mesure d'apporter à ses utilisateurs déterminera également sa crédibilité en tant que structure d'aide (Bergeket Norrman, 2008).

Selon les auteurs de l'ouvrage *Best Practices in Action* (2001), l'incubé doit identifier un mentor ayant une expérience concrète dans son industrie particulière. De plus, l'équipe de l'incubateur doit rencontrer le mentor afin de s'assurer du suivi avec l'incubé et établir des mécanismes de rétroaction, sous forme de critères. Dans le même ordre d'idées, Wolfe et coll. (2001) poursuivent en affirmant qu'il est intéressant que l'incubé rencontre des professionnels à qui il pourra se référer afin d'acquérir des connaissances techniques, du savoir-faire et du savoir-être, ou d'élargir son réseau de partenaires d'affaires. De plus, les chercheurs soutiennent que pour bien faire son travail, l'incubateur doit participer à des réseaux divers; que ce soit des réseaux de recherche, de technologies, d'universités, de consultants, d'acteurs du monde financier et des affaires internationales. Enfin, il est aussi nécessaire de négocier une réduction des coûts de service spécifiques comme la comptabilité et le droit afin de minimiser l'impact financier sur l'incubateur et sur l'incubé (Wolfe et coll., 2001).

3.6.5 - Financement des clients

Le problème le plus cité par les dirigeants d'incubateurs d'entreprises rurales dans l'étude d'Adkins et coll. (2001) est la difficulté pour leurs clients d'accéder à des fonds. Selon le QIBC (2009), le financement d'entreprises est la plus grande valeur ajoutée des incubateurs. Il doit favoriser, voire « organiser », l'accès au financement pour l'entreprise incubée, que ce soit par le biais d'« anges financiers »,

d'investisseurs privés ou de partenaires corporatifs. De plus, il doit fournir un accès privilégié aux institutions financières et accompagner l'incubé étape par étape dans sa stratégie financière. Dans la perspective de favoriser l'accès au financement, l'incubateur doit, toujours d'après les observations du QIBC (2009), également faciliter la création de liens commerciaux entre ses incubés et leurs clients potentiels. Notons que les incubateurs qui investissent dans les entreprises doivent éviter la confusion entre leur rôle d'incubateur et d'investisseur, s'ils désirent bâtir un fonds de réserve en ce sens (QIBC, 2009). Cependant, ils doivent évidemment éviter une situation d'endettement majeur, qui viendrait affecter non seulement le fond de roulement des activités quotidiennes de l'incubateur, mais aussi sa vitalité et sa capacité à saisir des occasions d'affaires (QIBC, 2009).

3.6.6 - Réseautage des clients

S'il semble évident que les dirigeants de l'incubateur doivent encourager les incubés à être proactifs dans le démarchage de clients, Wolfe et coll. (2001) proposent entre autres l'organisation de dîners ou de tables rondes pour favoriser les échanges et les rencontres. En outre, le QIBC (2009) précise que l'incubateur n'est pas une île et qu'il doit au contraire chercher à compléter des grappes industrielles et créer de la synergie entre ses entreprises et son marché. L'équipe de l'incubateur doit détenir des connaissances techniques, privilégier la formation continue, mais également avoir un bon sens de l'écoute, être discrète et être une aidante naturelle (Wolfe et coll., 2001).

Par ailleurs, certaines entreprises viendraient chercher une crédibilité auprès d'un marché potentiel, en « s'associant » avec un incubateur (McAdam et Marlow, 2007). Selon eux, cette relation entre l'incubé et l'incubateur peut notamment servir au niveau technologique, en tant qu'intermédiaire entre deux mondes, c'est-à-dire le

scientifique et le commercial. Le QIBC (2009) rappelle que cette liaison entre les institutions doit se conserver grâce à des communications extrêmement fluides.

3.6.7 - Le transfert technologique et la commercialisation

L'assistance générale des dirigeants d'incubateurs aux entreprises technologiques a, selon l'étude de Tornatzky et coll. (2003) une portée moins significative que celle relative à l'acquisition de financement, de propriété intellectuelle et à tous les aspects de la commercialisation, des marchés et de l'économie. Les auteurs ont rencontré des dirigeants d'incubateurs ayant des performances disparates et révèlent que les services d'assistance initiés par les incubateurs se retrouvent principalement dans les structures accueillant des nouvelles entreprises inexpérimentées, alors que les entreprises matures préfèrent de loin obtenir une aide sur demande, au besoin. De plus, les dirigeants d'incubateurs ne semblent pas prioriser une relation d'accompagnement continue de type mentorat, ce qui a pu affecter les résultats statistiques de ces pratiques, car elles ne sont pas mises de l'avant dans les incubateurs performants (Tornatzky et coll., 2003).

Quant à eux, Kumar et Kumar (1997) stipulent qu'un incubateur technologique respectant les meilleures pratiques sera axé davantage sur les programmes de soutien que sur les infrastructures spatiales ou physiques.

3.6.8 - Les liens avec les universités et les laboratoires fédéraux

Selon toute logique, Kumar et Kumar (1997) écrivent qu'il faut se trouver à proximité géographique des installations d'une institution universitaire, ou encore d'un laboratoire de recherche afin de pouvoir utiliser ces services et rendre cette collaboration optimale. Dans ce même ordre d'idées, Wolfe et coll. (2001) soulignent

l'importance de connecter les incubés avec les ressources des milieux universitaires, puisque ceux-ci détiennent des connaissances, des laboratoires et des étudiants pouvant être utiles dans un processus de recherche, de développement et de commercialisation. Aussi, une attention particulière doit être portée à ce qu'un tel partenariat soit équitable entre les parties, afin de limiter les tensions entre deux institutions qui n'ont pas les mêmes objectifs (Wolfe et coll., 2001). En plus d'obtenir une crédibilité en s'associant à un incubateur en particulier, une entreprise technologique peut aussi obtenir plus de notoriété en affichant un partenariat avec une institution d'enseignement supérieure reconnue (Kumar et Kumar, 1997).

3.6.9 - Des installations de base

Tout d'abord, notons qu'Adkins et coll. (2001) considèrent que l'immobilier contribue de façon importante au succès de la plupart des incubateurs, principalement en milieu rural. En effet, selon eux, les locaux favorisent la synergie entre les clients, permettent de générer des revenus pour l'incubateur et ses programmes d'accompagnement, ces derniers étant prodigués la plupart du temps entre ses murs. L'édifice, devant contenir les meilleurs outils technologiques possible, servira de point de repère pour la communauté et son emplacement facilitera aussi les liens avec elle (Adkins et coll., 2001). D'ailleurs, ces auteurs mentionnent l'importance pour l'incubateur d'être identifié par les membres de la communauté comme étant le service d'accompagnement par excellence pour l'entrepreneuriat.

Kumar et Kumar (1997) précisent qu'il faudrait idéalement, dans le cas des incubateurs technologiques, 30 000 pieds carrés de locaux pour être efficaces et que ceux-ci devraient être flexibles, c'est-à-dire que des murs peuvent se déplacer au gré des besoins d'expansion des entreprises. Les auteurs rappellent qu'il importe d'assurer le financement de ces installations, aux coûts particulièrement élevés, par le

biais d'un montage financier comprenant des partenaires publics et privés. Par ailleurs, afin d'obtenir une source de financement, il s'avère rentable d'ouvrir l'accès aux locaux à des entreprises qui ne résident pas dans l'incubateur (Kumar et Kumar, 1997).

L'incubateur devrait fournir un espace de travail à l'incubé de même que les outils nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise; de la connexion internet haute vitesse à l'espace de stationnement, en passant par un système de sécurité efficace qui éviterait le vol de matériel, de prototypes, ou d'informations relatives à la propriété intellectuelle (Wolfe et coll., 2001). De plus, l'environnement physique devrait faciliter les rencontres spontanées entre incubés afin de remplir son rôle de contrer l'isolement, par exemple par un espace commun comme une salle à manger ou un hall (Wolfe et coll., 2001). Les spécialistes des meilleures pratiques d'incubation technologique, Kumar et Kumar (1997), mentionnent qu'il devrait y avoir un minimum de dix membres en résidence, afin de créer une dynamique de réseautage, un maintien des services communs et un soutien efficace. D'ailleurs, Wolfe et coll. (2001) renchérissent en affirmant que le personnel de l'incubateur doit aussi valoriser l'interaction entre les incubés eux-mêmes et dans cette optique, le personnel doit lui-même être disponible pour des échanges informels.

Adkins et coll. (2001) affirment que les infrastructures sont un des facteurs primordiaux de la rétention des talents, non seulement en ce qui a trait aux incubateurs technologiques et à leurs équipements de pointe, mais également aux structures de la communauté qui, si elle désire développer un programme d'incubation, devra y investir les fonds nécessaires à l'attrait d'entrepreneurs potentiels, en investissant dans ses autoroutes par exemple.

3.6.10 - Gouvernance et employés

L'équipe du QIBC (2009) mentionne aussi l'importance du lien de confiance entre l'entrepreneur et le personnel de l'incubateur. L'article « Building Futures, or Stealing Secrets » de McAdam et Marlow (2007) confirme ces propos, donne un excellent exemple de ce que le manque de confiance peut provoquer et met ainsi de l'avant la coopération entre l'incubateur et l'incubé. Cette notion de collaboration est encore plus nécessaire dans le cadre de projets technologiques, alliant secrets professionnels, stratégies concurrentielles, propriétés intellectuelle et brevets (McAdam et Marlow, 2007). Selon ces derniers, le phénomène d'asymétrie de l'information est à prendre en compte, étant donné que l'incubé désire garder ses secrets, or ses accompagnateurs se doivent d'en connaître suffisamment afin de l'aider dans son projet. La confiance mutuel renforcera le partage d'informations et ainsi améliorera les services que l'incubateur pourra offrir à l'incubé (QIBC, 2009).

Les grilles d'accompagnement permettent un contrôle afin de vérifier à quel point l'incubé est engagé dans son projet (Wolfe et coll., 2001). Le QIBC (2009) conseille d'offrir une surveillance plus étroite lorsque le coaching n'est pas suffisant. Kumar et Kumar (1997) précisent que la personne responsable de l'incubateur doit être « hautement motivée et visionnaire » et qu'elle doit avoir le succès des entreprises incubées à cœur. Par ailleurs, Wolfe et coll. (2001) expliquent qu'il faut veiller à ce que l'incubé garde une certaine liberté de décision et d'action, étant donné que la ligne est mince entre aider à résoudre et littéralement régler les problèmes à la place de l'incubé. En effet, le service vise à les superviser et non pas à les diriger.

En ce qui a trait au rôle du conseil d'administration, il est important, d'après Kumar et Kumar (1997), de faire une distinction entre l'élaboration des politiques et le fonctionnement quotidien, qui est la responsabilité des gestionnaires. En outre,

lorsqu'il est question d'incubateur financé par le gouvernement, les meilleures pratiques proposent de privilégier la réduction de la bureaucratie au strict minimum (Kumar et Kumar, 1997).

3.6.11 - Sélection des clients et sortie

La liste des critères de sélection ici-bas, spécifiques aux incubateurs du domaine technologique, mais applicables aux entreprises en tout genre, a été développée par Kumar et Kumar en 1997 :

- La concordance entre les besoins du client et les services offerts;
- Un bon plan d'affaires;
- Le potentiel de croissance et de création d'emploi;
- La sophistication technologique;
- L'intensité de la recherche et du développement;
- La diversité des compétences, l'expérience pratique et l'engagement personnel de l'équipe de gestion.

Wolfe et coll. (2001) précisent que le processus de sélection doit être assez ouvert pour accueillir une variété d'entreprises dans l'optique de développer des affaires ensemble et de créer une certaine synergie. À leur avis, les candidats doivent s'intégrer dans une grappe industrielle ou technologique identifiée par l'incubateur. Le QIBC (2009) indique qu'il importe, surtout pour des entreprises technologiques, de recruter à l'extérieur du territoire afin d'augmenter les chances de trouver les projets correspondant réellement aux critères. À la fois selon le QIBC (2009) et

Wolfe et coll. (2001), un comité de sélection doit évaluer les candidatures avec des critères stricts, principalement au niveau scientifique et au niveau des affaires. L'évolution de l'entreprise du candidat doit être dans une étape primaire, c'est-à-dire généralement dans les deux premières années d'opération, donc l'entreprise, encore en croissance, ne serait pas encore profitable, cependant, elle doit démontrer sa capacité à payer un loyer et à déboursier des frais de service tout en maintenant un flux monétaire positif Wolfe et coll. (2001). Selon les auteurs, les candidats doivent avoir une équipe de gestion capable de gérer les aspects techniques et opérationnels de leur entreprise et comprendre où et quand obtenir de l'assistance. Ceux-ci doivent prouver les bénéfices que leur entreprise développera en termes de création d'emplois et d'opportunités d'affaires pour la communauté. Par ailleurs, les nouvelles entreprises ne devront pas entrer en compétition avec d'autres entreprises incubées ni avec d'autres entreprises ayant quitté l'incubateur Wolfe et coll. (2001).

Pour sa sortie de l'incubateur, l'incubé doit répondre à des critères particuliers avant de le quitter : une limite de temps déterminée, une limite de ressources assignées à l'incubé (que ce soit en temps, en argent ou en espace occupé) et une limite dans la capacité de l'incubateur à pouvoir l'aider (par exemple, si l'entreprise devient trop grande pour les services offerts et l'espace disponible) (Wolfe et coll., 2001).

3.6.12 - Évaluation du programme d'incubation

Tornatzky et coll. (2003) ont réalisé une étude nationale de comparaison des incubateurs d'entreprises technologiques aux États-Unis. Ils ont procédé à des entrevues avec plusieurs dirigeants d'incubateurs et ils leurs ont fourni à maintes reprises des résultats sur leur classement, en comparaison avec l'échantillonnage de l'étude, ce qui avait pour incidence d'une part, de stimuler l'échange d'informations

riches, et d'autre part, de motiver les dirigeants à poursuivre ou améliorer leurs pratiques selon leurs classement. La progression des pratiques, appliquée tant en théorie qu'en pratique, issue de l'échange entre les chercheurs et les développeurs, mènera à recréer l'expérience ultérieurement dans un objectif d'amélioration continue de l'incubation d'entreprises (Tornatzky et coll., 2003). Ce faisant, les chercheurs ont remarqué que les administrateurs d'incubateurs avaient de la difficulté à identifier les mesures de succès de leur organisme.

Afin d'assurer un service de qualité maximale, l'incubateur se doit d'évaluer régulièrement la contribution de chacune des parties prenantes de son offre de service (Adkins et coll., 2001). Selon ces chercheurs, les incubateurs qui emploient les meilleures pratiques réussissent principalement parce qu'ils ont un système d'évaluation de leurs performances leur permettant de modifier rapidement leurs actions en fonction des résultats (Adkins et coll., 2001).

Par ailleurs, il est important, selon Wolfe et coll. (2001), de prendre en considération non seulement les variables quantitatives, mais également qualitatives. Évidemment, une des variables principales d'évaluation d'un incubateur est le taux de survie des entreprises passées le seuil critique de cinq ans (Wolfe et coll., 2001). Selon les auteurs, la survie des entreprises qu'il accompagne, le nombre d'emplois créés et l'activité économique que celles-ci créent permet donc d'évaluer l'impact de l'incubateur dans son milieu. Or, il faut non seulement évaluer l'impact de l'incubateur par rapport aux succès de ses clients, mais aussi au succès à l'intérieur de ces entreprises. La satisfaction des clients, donc des incubés, doit être sondée, à la fois pour connaître l'avancement de leur projet, mais aussi pour améliorer les services de l'incubateur (Wolfe et coll., 2001). Non seulement faut-il sonder la satisfaction des clients, mais il faut aussi faire la vérification de leurs résultats financiers de façon

trimestrielle au minimum, étant donné l'aspect critique des finances à la survie d'une entreprise (Adkins et coll., 2001).

3.7 – MESURES DE SUCCÈS DES INCUBATEURS PERFORMANTS

Récemment, une équipe de chercheurs américains a réalisé pour le *U.S Department of Commerce* une étude visant à examiner le lien entre les meilleures pratiques d'incubation et la performance des entreprises incubées. Cette recherche effectuée par Lewis et coll. (2011), à laquelle ont participé 111 incubateurs américains, revient sur les observations de la NBIA et reformule la liste des choses à faire et à ne pas faire pour qu'un incubateur crée des emplois et contribue au développement économique d'un milieu.

Dans un tableau synthèse, étant reproduit ici d'une traduction libre (tableau 3), ils proposent une liste des pratiques les plus fréquemment mises en œuvre par les incubateurs qui performant le mieux. Comme on peut le constater, ces pratiques reprennent globalement celles déjà identifiées par Wolfe et coll. (2001) et les autres chercheurs référés plus haut.

Tableau 3 – Meilleures pratiques d’incubation utilisées dans les incubateurs américains les plus performants – 2009-2010

<i>Gestion de l’incubateur</i>
Compléter une étude de faisabilité avant le lancement
Développer un consensus autour de l’énoncé de mission
Établir les critères d’entrée et de sortie pour les incubés
Recueillir des données sur les retombées de l’incubateur
Favoriser le réseautage entre les incubés
Se donner les moyens d’offrir les services de soutien
Favoriser le réseautage des incubés et de la communauté d’affaires locale
Favoriser l’intégration des incubés dans le milieu local (au-delà des affaires)
<i>Principaux services de soutien</i>
Préparation du plan d’affaires et formation de base en gestion
Soutien juridique :
Général
Propriété intellectuelle
Incorporation
Import/export
Accès au financement
Soutien à la commercialisation
Accès à Internet haute vitesse
Mentorat auprès des clients et fournisseurs locaux
Établir des liens entre les incubés et les collègues et universités (si possible)
Services de comptabilité et de gestion financière
Réseautage avec d’autres entrepreneurs, notamment des clients potentiels
Réseautage avec le milieu d’affaires local
Formation et soutien – techniques de présentation
Formation et soutien – éthique des affaires
<i>Services additionnels pour les entreprises technologiques</i>
Soutien à la commercialisation de produits/services technologiques
Accès à des équipements spécialisés et des laboratoires
Soutien à la gestion de la propriété intellectuelle

Source : Lewis et coll. (2011), p. 27.

Lewis et coll. (2011) ajoutent toutefois que la synergie des pratiques est plus déterminante que le niveau auquel une pratique spécifique est implantée. Ainsi, les difficultés associées à une pratique partiellement mise en œuvre seront-elles en partie « corrigées » par la synergie des pratiques, et le succès des incubés dépendra-t-il davantage des relations constructives entre les pratiques que du niveau de performance atteint dans chacune d'entre elles (Lewis et coll., 2011).

Leur analyse permet également de préciser lesquelles, parmi les pratiques identifiées, ont la corrélation la plus forte avec la performance des incubés en matière de création d'emplois et de développement économique (Lewis et coll., 2011). Selon eux, les incubateurs les plus performants offrent simultanément cinq types de services qui s'adressent à la fois à l'entrepreneur et à l'entreprise :

1. formation à l'entrepreneuriat et au démarrage d'entreprise;
2. accès aux capitaux et aux fonds d'investissement;
3. liens avec les institutions d'enseignement supérieur concernant le produit, sa production et sa commercialisation;
4. soutien à la production (R-D, prototypage, ingénierie de production, etc.);
5. programmes de coaching.

3.8 - SCHEMA DU CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel servant à étudier la démarche des initiateurs du projet LaCERE est tiré du livre *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, écrit par Prévost en 1993 (voir figure 4).

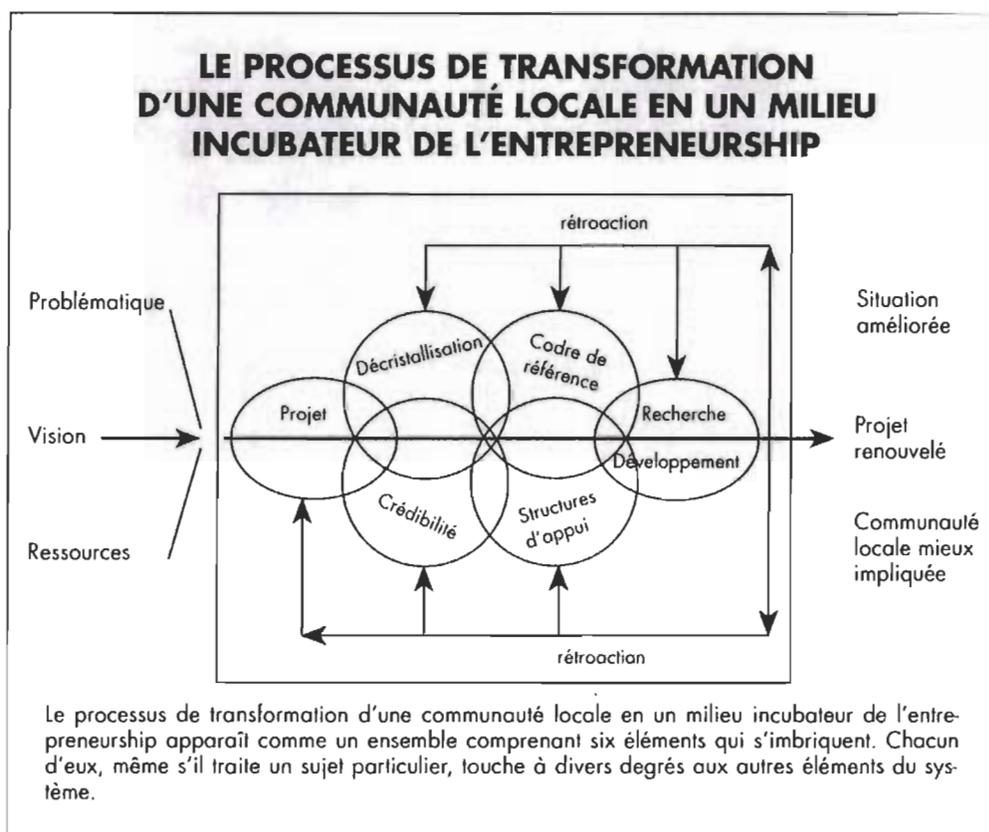


Figure 4. Schéma du cadre conceptuel

Source : Prévost, 1993, p. 36.

D'abord la problématique, soit le problème à régler, s'inscrit dans un contexte et dans une période de temps déterminé. Dans le cas présent, les difficultés à créer des entreprises et à générer des emplois dans la région d'Acton en particulier, voire dans

les régions rurales en général, a mené à une réflexion et à l'élaboration d'une vision afin de palier à ce problème. Les développeurs du projet LaCERE ont eu comme vision qu'il fallait s'occuper de l'entrepreneur en amont de son projet d'entreprise, pour qu'il puisse devenir un meilleur entrepreneur et ainsi développer une entreprise avec de plus grandes perspectives de création d'emplois, afin de revitaliser le tissu économique de la région. Pour ce faire, ils visaient des entrepreneurs potentiels de l'extérieur de la région, en tentant de les attirer avec leurs ressources, dont la plus distinctive était la capacité à salarier l'entrepreneur.

Le modèle développé par Prévost (1993) comporte trois phases, selon l'évolution du projet. Le projet est la variable centrale, présente en tout temps lors du processus. Il faut considérer que toutes les variables sont inter reliées et que le milieu est l'environnement dans lequel se déroule le projet, il est donc lui aussi impliqué dans toutes les phases de celui-ci. La première phase implique la décristallisation et la crédibilité, la deuxième le cadre de référence et les structures d'appui, alors que la troisième reprend les éléments de la deuxième phase et y ajoute la recherche et le développement. Les phases réagissent selon plusieurs facteurs, qu'ils soient temporels, ou en lien avec les acteurs impliqués, elles ne sont donc pas linéaires. Afin de bien saisir l'utilité d'un tel cadre conceptuel pour notre étude de cas, il importe d'en définir les variables du processus.

Le projet implique les membres de l'organisation : leur nombre, leurs caractéristiques personnelles, leur compréhension de la vision commune, leur niveau d'engagement, leurs motivations, leurs compétences et leur conception du développement économique. Il est nécessaire de définir des objectifs clairs, réalistes et mesurables pour le projet, avec des perspectives à court, moyen et long terme, en plus d'élaborer des hypothèses quant aux retombées potentielles et d'instaurer des

mécanismes afin d'évaluer les résultats. Le développement d'un plan d'actions précis, identifiant les ressources nécessaires, la part du budget et la personne responsable est également primordial.

La crédibilité du projet vient de l'émergence de leaders dans la communauté. Deux types de leaders se manifestent, toujours selon Prévost (1993), le leader charismatique, qu'on reconnaît d'emblée comme le chef de file, et les leaders intellectuels, qui influencent le leader charismatique et le processus par des interventions plus ciblées. La présence de partenaires socio-économiques, la participation aux instances économiques locales et l'association avec différents organismes clés apportent également au projet plus de crédibilité. L'implication d'entrepreneurs, de gens d'affaires, est essentielle car ils sont les véritables moteurs de l'économie locale. La communauté doit également être impliquée par le biais d'une stratégie de communication visant le développement d'une culture entrepreneuriale gagnante. Finalement, afin de bien se comparer, il importe de trouver des exemples de projets ayant eu un succès exemplaire, afin d'en ressortir les faits marquants.

La dé cristallisation est un terme que Prévost (1993) a emprunté aux théories du changement organisationnel, qui suggèrent que le changement passe par trois étapes : la dé cristallisation, la transition et la recristallisation. La dé cristallisation est en quelque sorte la prise de conscience, de la communauté dans ce cas-ci, que les solutions ne viendront pas de l'extérieur et qu'elle devra trouver des solutions afin de palier à son problème. La transition, quant à elle, implique de faire le point sur la problématique économique locale, d'y proposer des changements et donc d'instaurer une culture entrepreneuriale au sein de la communauté, notamment par la sensibilisation des élus, l'organisation de rencontres de concertations locales et

l'identification de nouveaux alliés. Des rencontres de concertation doivent alimenter le processus, afin de bien identifier et instrumenter les entrepreneurs à valoriser. La recristallisation est en quelque sorte le résultat de cette prise de conscience, qui mènera aux actions subséquentes et, dans une mesure optimale, à l'amélioration de la situation.

Le cadre de référence utilisé dans l'ouvrage de Prévost (1993) inclut cinq éléments : l'appareil économique de production de biens et de services, la population ressource, l'appareil financier, l'appareil décisionnel et les aspects socioculturels liés au développement, le tout organisé sur un territoire. Il propose ensuite une grille d'évaluation de ces facteurs et de leurs caractéristiques propres sur une échelle de dix. La notion d'interaction, d'harmonie et de dynamisme est mise de l'avant, afin de rendre efficace les liens que doivent avoir chaque partie prenante du modèle. Le dialogue, le partenariat et le choix de champs d'interventions réalistes dictent la stratégie d'action. Pour les besoins de l'évaluation de l'incubateur d'entrepreneurs LaCERE, nous avons plutôt préféré utiliser les meilleures pratiques d'incubation d'entreprises comme cadre de référence, de même qu'une grille de celles-ci, telles que présentées à la section précédente.

La structure d'appui consiste à l'utilisation de toutes les ressources d'un milieu, par le biais d'actions concertées, possibles grâce aux partenariats, pour soutenir les actions prises dans le cadre du projet. Les structures permanentes des différents organismes gouvernementaux, de formation, de financement, de promotion économique, de promotion à l'entrepreneuriat, de même que les endroits physiques comme les parcs industriels et les incubateurs d'entreprises entre autres, doivent tous être utilisés afin d'ajouter de la valeur au projet. Il importe d'assurer un lien avec les

élus, mais également d'avoir une vision dépassant les frontières de sa propre région, lorsqu'il est temps de trouver des appuis à la réalisation des objectifs fixés.

La recherche et développement rappelle qu'il importe à la base de chercher des informations de mise en situation générale, d'identifier les points forts et faibles de la communauté et de se situer face à la concurrence, avant de démarrer un projet. De plus, des recherches plus précises sur des produits, des secteurs particuliers et l'impact des politiques économiques peuvent s'exercer dans la phase d'implantation. Au final, l'utilisation des grilles d'évaluation du projet permettra d'évaluer la contribution de celui-ci à la transformation du milieu au niveau de l'entrepreneuriat.

Les résultats souhaités de telles actions sont les suivants : une situation améliorée, plus d'entrepreneurs et plus d'emplois pour la région, un projet renouvelé qui se poursuit et une communauté locale mieux impliquée. Il ne faut pas oublier, toujours selon l'auteur, que ce processus est d'abord un phénomène humain et que c'est par les nombreux petits changements que se construisent les grands. Dans le cas présent, les développeurs du projet LaCERE n'avaient pas comme ambition de recréer le modèle de Prévost (1993), mais plutôt l'envie de tester une nouvelle structure d'appui à l'entrepreneur émergent, par le biais d'un incubateur d'entrepreneurs. Il faut donc traiter chaque donnée dans son contexte approprié, or le modèle de Prévost nous apparaît représenter assez fidèlement la démarche des développeurs économiques de la région d'Acton, afin de transformer leur communauté locale en milieu incubateur de l'entrepreneurship.

3.9 - QUESTIONS DE RECHERCHE

En plus d'évaluer l'application par LaCERE des meilleures pratiques en matière d'incubation d'entreprises et les retombées sur le développement de l'économie locale, il importe dans le cadre de cette étude de se centrer également sur l'entrepreneur émergent. Considérant ce qui vient d'être énoncé, l'incubateur d'entrepreneurs est-il une forme d'aide qui permet :

1. de résoudre un ou des problèmes identifiés par les entrepreneurs émergents,
2. de les aider à surmonter le doute inhérent à la décision de privilégier l'entrepreneuriat au travail salarié, et,
3. de les aider à opérationnaliser leur projet d'entreprise ?

CHAPITRE 4

CADRE OPERATOIRE

Le caractère innovateur de l'incubateur d'entrepreneurs développé à Acton Vale en fait un spécimen rare. Sans être un cas unique à l'échelle mondiale, ses caractéristiques font qu'il n'appartient pas à un vaste échantillon d'expériences comparables. De fait, selon ce que nous avons recensé, il n'existerait qu'une seule expérience québécoise pouvant être considérée comme véritablement comparable à LaCERE, soit celle de Sorel. Or, les promoteurs de ce projet avaient tenté d'implanter un modèle européen alors que l'expérience d'Acton vise plutôt à l'adapter à la réalité québécoise. La stratégie méthodologique appropriée à une situation comportant un sujet unique sélectionné de façon non aléatoire est l'étude de cas, dans une démarche de recherche qualitative. L'originalité de LaCERE nous conduit à privilégier une étude de cas de type exploratoire (Yin, 2003) et aura pour objectif de documenter le phénomène des incubateurs d'entrepreneurs et d'en évaluer les forces et les faiblesses eu égard aux connaissances existantes concernant les bonnes pratiques en matière d'incubation.

Dans le cas de la recherche en gestion, il s'agit, de plus, d'un cas pertinent parce qu'il permet d'aborder le problème plus large des mesures de soutien à l'entrepreneur émergent et aux outils que les milieux peuvent mettre en place pour faire naître des entrepreneurs. Ce cas représente quelque chose d'important puisqu'en vertu de ses caractéristiques « il cesse d'être particulier et peut contribuer de façon significative à la connaissance. Dans une étude de cas, on ne s'intéresse pas seulement aux spécificités du cas en question (bien qu'elles puissent être valorisées et importantes), mais à sa capacité de servir de voie d'accès à d'autres phénomènes ou à

d'autres aspects de la réalité » (Bourdieu, 1993, cité dans Pires, 1997).

L'utilisation de l'étude de cas est propice aux situations où il n'est pas possible d'isoler des variables particulières. Elle vise à comprendre un phénomène contemporain dans son ensemble, avec son contexte et ses acteurs clés, qui sont des éléments essentiels à sa compréhension (Yin, 2003, 3^e édition). Comme le souligne Eisenhardt : « Case studies focus on understanding the dynamics present within a single setting » (Eisenhardt, 1989). En raison des caractéristiques de notre objet d'étude, cette approche méthodologique est donc particulièrement appropriée.

En tant que design de recherche, l'étude de cas repose sur l'hypothèse que les personnes impliquées dans une situation sont les meilleures pour la décrire et la présenter. Conséquemment, l'observation de leurs comportements de même que la cueillette de leur discours permettent une analyse du phénomène dans sa globalité ou, dit autrement, une analyse en profondeur pour cerner plusieurs éléments du cas ainsi que leurs interrelations. Dans le cas d'une stratégie qualitative, l'étude de cas produit des informations riches et détaillées sur des activités, des événements et des comportements qui nous permettent de décrire, définir et mieux comprendre des actions, des significations, des problèmes et des processus dans leur contexte réel.

Notre recherche relève d'une méthode d'application de la recherche telle que définie par Robson (2002), parce qu'elle a pour objectif de résoudre un problème provenant du milieu : l'incubateur d'entrepreneurs est-il un outil praticable qui peut contribuer à la création d'emplois et au développement économique local ?

L'étude de cas n'est pas une méthode de collecte de données en soi : le chercheur qui l'utilise recourt à plusieurs méthodes de cueillette de données dont les principales sont l'entretien semi-dirigé, l'observation directe et l'analyse

documentaire. L'étude de cas permet une démarche exploratoire, donc à la fois descriptive, corrélationnelle et causale. Elle permet de regarder un problème nouveau sous tous ses angles ou encore un problème connu sous un angle nouveau, d'en ressortir les particularités et d'évaluer l'impact de certaines de ses caractéristiques sur son existence et/ou son évolution. L'étude de cas sert donc à faire ressortir le comment et le pourquoi d'une situation:

Cela dit, l'étude de cas ne permet pas de généraliser, au sens statistique du terme, les résultats obtenus dans une situation particulière à l'ensemble des cas semblables. Elle est, de plus, propice aux problèmes de biais. L'implication du chercheur dans tout le processus, l'influence que peuvent avoir les acteurs de l'étude, le choix de la documentation et l'interprétation que le chercheur fait d'une situation sont trop de facteurs qui rendent le chercheur imputable des résultats de l'étude (Gauthier, 2003). Cette subjectivité de l'auteur, mais également le contexte et les méthodes de collecte de ces informations, affectent négativement la fiabilité et la validité internes et externes de l'étude de cas (Gagnon, 2005).

Il existe un principe, celui de la triangulation, qui tend à vouloir réduire les biais du chercheur et assurer la fiabilité et la validité des données. Cela implique d'utiliser différentes méthodes de collecte de données et d'amasser plusieurs types de données de sources différentes; ceci afin d'évaluer la convergence des observations et des données recueillies. Dans la présente étude de cas, nous avons travaillé de cette façon en multipliant les sources de données : diverses observations, entretiens formels et informels auprès de presque tous les acteurs impliqués dans LaCERE et utilisation d'une grande diversité de sources documentaires officielles et non officielles. Il importe également d'impliquer plus d'un chercheur dans l'étude, ce qui oblige à tout le moins un partage d'idées et une analyse de données qui n'est pas basée sur l'opinion

d'une seule personne. Pour notre étude, nous avons toujours travaillé en équipe (l'auteur et son directeur de recherche). Toutes les données, leur traitement et leur analyse ont donc été discutés et formulés par une équipe de deux chercheurs. Dans certains cas, le personnel de LaCERE a été invité à valider la justesse des données recueillies.

Une fois ces précautions prises et l'étude bien construite et contextualisée, il est possible de l'utiliser pour comprendre un phénomène similaire ailleurs. On ne parle pas ici de généralisation, mais de transférabilité.

Le choix du cas peut également poser un problème de biais. Dans l'éventualité où un cas serait choisi de manière non aléatoire, au détriment d'un autre, il y aurait dès lors matière à interprétation. Cependant, dans le cas qui nous concerne, le cas n'a pas été choisi, il s'est imposé de lui-même, étant donné que le partenaire nous a demandé d'observer ce cas en particulier. Donc, il va de soi que notre étude repose sur une approche inductive.

Après trois ans d'activités, l'incubateur d'entrepreneurs LaCERE avait écrit une certaine page d'histoire et il était à ce moment à la croisée des chemins pour s'assurer que les fonds nécessaires à son bon fonctionnement pourraient de nouveau lui être accordés. L'heure était donc à un premier bilan pour lequel les dirigeants de LaCERE se sont tournés vers l'INRPME dans le cadre d'une collaboration scientifique visant une meilleure compréhension/connaissance de l'outil de soutien à l'entrepreneuriat qu'est l'incubateur d'entrepreneurs. À cet effet, l'équipe de l'INRPME a été présente et est intervenue tout au long de l'expérience LaCERE, principalement au départ, en appui à sa mise en œuvre et à son fonctionnement de même qu'à la compréhension de cet outil de développement économique et de ses retombées.

Dans le projet d'incubateur d'entrepreneurs, l'implication de l'équipe de l'INRPME a consisté à :

1. fournir un appui au CLD de la région d'Acton Vale dans ses interventions visant le démarrage et le soutien au développement de LaCERE,
2. réaliser une analyse et une appréciation de la pertinence du mode de fonctionnement retenu et de ses retombées dans le milieu.

Pour la première partie de l'expérience, nous avons participé à titre d'observateurs actifs à six des huit rencontres des comités-conseils de prédémarrage, de même qu'à deux rencontres d'information. Ces comités se sont tenus à partir d'octobre 2008. Nous étions également présents lors des dîners avec les trois experts, rencontrés dans leurs universités respectives. De plus, afin d'éclaircir certains points du prédémarrage restés en suspens, nous avons organisé un groupe de consultation express, principalement composé d'étudiants à la maîtrise en administration, à l'UQTR. Après avoir participé à la mise en place de LaCERE, nous avons assisté à son lancement officiel qui s'est déroulé le 1^{er} juin 2009. Par la suite, l'observation participante s'est poursuivie lors des opérations de recrutement. Nous avons participé à cinq d'entre elles, dont trois salons de l'emploi (UQTR, Université LAVAL, Université de Sherbrooke), au Colloque de l'ACEE à Victoriaville et à la rencontre de l'OCDE à Québec. Une activité d'information s'est également déroulée dans l'enceinte de l'UQTR. Aussi, nous avons rencontré les gens d'ICHEC-PME, la directrice du CLD de Sorel et les gens d'affaires d'Acton lors de dîners. Les observations participantes ont pris fin avec deux rencontres du comité d'évaluation et une du comité d'accompagnement, vers la fin février 2010. La liste des observations formelles est présentée dans le tableau 10 en annexe.

Les rencontres de comité-conseils se sont déroulées dans la salle de conférences du CLD D'Acton. Elles étaient animées soit par le président, ou par la suite par la directrice de LaCERE. Elles étaient organisées autour de discussions portant sur le thème faisant l'objet de la rencontre : 1) structure juridique, 2) formule de salariat pour l'incubé, 3) marketing et recrutement, 4) accueil et entente contractuelle, 5) accompagnement, 6) programme pédagogique, 7) rétention, 8) sortie, garantie et financement. Les participants étaient conviés à chaque rencontre selon leur expertise et la pertinence de leur organisme par rapport au thème discuté. La majorité des rencontres ont duré entre une et deux heures, autant en avant-midi qu'en après-midi. À titre indicatif, la rencontre sur la formule du salariat pour l'incubé a réuni six personnes, alors que l'assemblée récapitulative aura réuni la quasi-totalité des intervenants, avec vingt participants. Ensuite, l'équipe de recherche a participé à une dizaine de rencontres avec les membres de l'équipe LaCERE, notamment en soutien pour la sélection d'incubés, pour des rencontres de travail et pour une courte session de formation avec un incubé.

Au total, notre examen des activités de la Coopérative d'entrepreneurs ruraux LaCERE s'appuie aussi sur vingt entretiens réalisés avec des acteurs qui ont participé, certains au démarrage ou aux orientations, d'autres à la gestion ou aux opérations, d'autres à l'encadrement, à la formation ou à ses divers comités. Ces entretiens permettent donc de décrire les façons de faire des acteurs face au démarrage, aux activités d'opérations générales ainsi qu'à l'avenir de la coopérative. La liste des répondants a été confectionnée à partir d'informations fournies par LaCERE, pour être ensuite validée par sa directrice générale (voir tableau 11 en annexe). Les vingt personnes ont été rencontrées au cours des mois de juin et juillet 2010, leurs propos ont été enregistrés et les entretiens ont duré en moyenne une heure. Les rencontres se sont tenues à Acton Vale et un même guide d'entretien a été utilisé avec tous les

répondants. Les entretiens ont porté sur le rôle qu'a joué l'intervenant dans chacune des différentes phases du projet (démarrage, opération, etc.), sur les circonstances qui l'ont amené à collaborer, sur sa perception du contexte et des défis du projet ainsi que sur la viabilité à moyen et long terme de LaCERE. Chaque entretien a fait l'objet d'une fiche synthèse construite à partir des catégories dégagées de notre revue de littérature.

Les données ont été recueillies et traitées à partir des catégories et des observations que nous avons dégagées de la revue de la littérature présentée au chapitre précédent. Les analyses de ces quelques expériences terrain ainsi que les travaux sur les concepts d'incubation et d'incubateur nous ont servi de guide pour la cueillette et le traitement de nos données. La notion d'entrepreneur émergent, avec tout ce que ce statut comprend, a, elle aussi, été utilisée. Les différentes étapes qui précèdent la décision d'entreprendre, notamment les périodes de doute et l'intention d'entreprendre, sont aussi utilisées et permettent de comprendre le comportement de la personne que les gens d'Acton Vale souhaitent attirer chez eux et faire naître en tant qu'entrepreneur. L'influence du milieu, comportant des attraits, des ressources et des réseaux est aussi prise en considération. Finalement, nous avons utilisé les meilleures pratiques d'affaires en situation d'incubation d'entreprises comme cadre de référence et la liste développée par Lewis et coll. (2011) servira plus précisément d'outil d'évaluation du « modèle d'affaire » et des activités privilégiées par LaCERE. Bref, les résultats et les concepts de ces travaux sont autant de « catégories » que nous utilisons pour guider la cueillette des données (observations à faire, questions à poser lors des entretiens, informations à chercher dans les sources documentaires) ainsi que leur traitement et leur analyse. Ils serviront de repères afin de comparer la vision et les actions de la coopérative LaCERE aux connaissances existantes sur l'incubation et, plus spécifiquement, sur l'incubation d'entrepreneur.

Le présent travail se basera sur une présentation détaillée des événements qui ont conduit à la naissance de LaCERE et ont marqué sa brève existence. Cette narration à la manière des données numériques dans les études quantitatives, sert à rendre compte de facteurs difficilement mesurables et rehausse la pertinence et la profondeur de l'analyse (Gauthier, 2003). Une étude de cas comme la nôtre ne prétend donc pas à la représentativité statistique et afin de palier à un problème de validité interne et améliorer la transférabilité de nos résultats, nous y avons inclus le plus d'informations possible et ainsi représenté, le plus fidèlement possible, le cas dans sa réalité complète (Gauthier, 2003). Selon Gauthier (2003), l'étude de cas est une approche de recherche empirique dont le sujet est sélectionné de façon non-aléatoire pour en tirer une description précise et une interprétation riche. Nous croyons que les efforts pour contextualiser le cas pourront palier son unicité et son absence de représentativité de l'ensemble de la population, donc dans l'analyse, et ainsi réduire les déficiences sur le plan de la validité externe.

Le relevé d'évènements organisé sur une base chronologique constitue la trame principale de traitement des données. La raison de ce choix est simple : l'expérience LaCERE est une histoire et la chronologie des évènements joue un rôle central dans la mesure où chaque microdécision prise à un moment précis détermine au moins en partie les décisions subséquentes.

De plus, mentionnons qu'il est possible que certains aspects historiques nous aient échappés, étant donné que d'une part, nous ne sommes pas originaires de la région et que d'autre part, nous n'y étions pas présents en permanence. D'ailleurs, malgré que la communication ait été bien établie entre les chercheurs et les gestionnaires, la situation optimale aurait été que nous soyons à proximité des bureaux lors de l'expérience afin de témoigner des services rendus et de la dynamique

d'accompagnement. Par ailleurs, comme c'est souvent le cas lors des études chronologiques, nous avons mis plus d'emphase sur la période de départ de l'expérience LaCERE, or c'est caractéristique à la fois de notre présence que de l'expérience en elle-même. De surcroît, même si nous avons été plus présents pour la suite des événements, les résultats subséquents nous démontrent que nos conclusions sont représentatives de l'ensemble de l'expérience.

D'autres limites peuvent survenir lors d'études de cas comme la nôtre, dont les biais relatifs aux témoignages des gens rencontrés, notre interprétation des documents ainsi que le choix de ceux-ci et les biais présents dans ces documents eux-mêmes. Cependant, les efforts de triangulation et la présence quasi constante de deux chercheurs nous assure à tout le moins que les résultats ne reflètent pas seulement la pensée d'une seule personne et qu'ils ont été le fruit de discussions. En outre, nous avons conscience que notre étude aurait été encore plus complète si nous avions rencontré plus d'entrepreneurs potentiels, qui ont constaté l'offre de services de LaCERE, parfois même visité ses locaux, mais qui ont tout de même décidé de ne pas s'inscrire dans l'incubateur. Par ailleurs, contrairement à plusieurs études sur l'incubation d'entreprises, nous n'avons pas de données numériques à compiler, ce qui fait que les résultats n'auraient pas pu être biaisés par le profil des candidats sélectionnés, souvent triés selon les résultats désirés. Toutefois, nos recherches ne visaient pas à témoigner de l'importance de l'incubateur d'entrepreneurs dans le but d'obtenir des fonds supplémentaires, ou à influencer des instances gouvernementales pour favoriser l'obtention de budgets, ce qui évite des situations de biais, tel que révélé par Bearse (1998), suite aux publications de résultats de la NBIA en 1997.

Le traitement et l'analyse des données empruntent à deux techniques proposées par Miles et Huberman (2003) : le relevé d'évènements selon un format

chronologique et la matrice liste de contrôle selon les éléments du cadre conceptuel (tableau 4).

Tableau 4 – Matrice de traitement et d’analyse des données

	<i>Pré-démarrage</i>	<i>Mise en œuvre et lancement</i>	<i>Recrutement des incubés</i>	<i>Sélection des incubés</i>	<i>Services offerts et progression des incubés</i>
<i>Projet</i>					
<i>Décristallisation</i>					
<i>Crédibilité</i>					
<i>Cadre de référence - Meilleures pratiques</i>					
<i>Structures d’appui</i>					
<i>R & D</i>					
<i>Rôle du milieu</i>					

Suite à ces considérations méthodologiques, il est maintenant souhaitable de se remettre quelque peu en contexte, avant d’attaquer l’analyse des résultats de l’expérience LaCERE. Rappelons que LaCERE est un des 133 projets dans lesquels le gouvernement québécois a investi 280 millions de dollars afin de revitaliser les milieux ruraux (MAMROT, 2011a). Si le caractère innovateur du projet LaCERE et la volonté de ses promoteurs d’en évaluer la pertinence, la faisabilité et les retombées socioéconomiques ont favorisé sa sélection par le Ministère, les développeurs de LaCERE n’ont malheureusement pas eu assez de temps pour confirmer leur hypothèse.

CHAPITRE 5 RESULTATS

5.1 - PREHISTOIRE DE LACERE : CONTEXTE ECONOMIQUE ET TERRITOIRE

La municipalité régionale du comté d'Acton compose, avec neuf autres MRC, la région de la Montérégie et se situe géographiquement à l'extrémité est de cette région. La MRC, qui joint les régions administratives de l'Estrie et du Centre-du-Québec, a une superficie de 578 kilomètres carrés (MRC d'Acton, 2009). Elle est traversée, d'Est en Ouest et du Nord au Sud, par les routes 116 et 139 (MRC d'Acton, 2009). La ville d'Acton Vale, le centre géographique du territoire, compte 7 566 personnes (ISQ, 2011a), alors que la MRC d'Acton en compte 15 342 (ISQ, 2011b).

La Montérégie est une région administrative qui bénéficie de certains avantages dont la proximité avec Montréal, l'immigration, la diversité de ses entreprises, particulièrement dans les industries de pointe et le récréotourisme (PJR, 2012). La diversité des entreprises étant donc un atout, la région accueille des entreprises dans diverses industries; produits chimiques, métallurgie, sidérurgie, électronique, mécanique, etc. (PJR, 2012).

Des terres fertiles et le climat chaud du sud du Québec ont favorisé le développement d'une agriculture hautement spécialisée et le traitement de produits lui étant associé (MAMROT, 2011b). L'industrie agroalimentaire s'est diversifiée et est devenue innovatrice grâce à ces productions, de plus, l'artisanat est venu ajouter de la valeur à ce terroir (MAMROT, 2011b). La région mise également sur le support de quelques services professionnels, scientifiques et techniques pour superviser des

projets de recherche, de développement et d'innovation (PJR, 2012). De plus, la croissance des zones urbaines et l'expansion de parcs industriels sur l'ensemble du territoire contribueront vraisemblablement à la croissance économique de la Montérégie pour l'avenir (PJR, 2012).

La MRC d'Acton évolue dans une région où, même si l'agriculture occupe la majeure partie de la superficie du territoire, c'est le secteur secondaire qui est la plus importante activité économique; il comprend près de 70 entreprises manufacturières, dans les secteurs du textile, du caoutchouc, du métal, entre autres (MRC d'Acton, 2009). La MRC d'Acton a vu des entreprises de taille et de domaines disparates s'installer sur son territoire, mais c'est le développement des marchés de la sous-traitance qui semble le plus avoir contribué au développement industriel de la région. La présence de deux zones industrielles à proximité d'Acton Vale et celle d'un parc industriel directement dans la ville a également servi l'expansion industrielle, commerciale et économique de la région (MRC d'Acton, 2009). Certaines des entreprises présentes dans ces lieux se distinguent par leurs profils innovants, que ce soit au niveau de leurs produits, ou des technologies qu'elles emploient (MRC d'Acton, 2009).

Les personnes travaillant pour la MRC d'Acton tentent également de vendre les attraits de leur région au niveau du milieu de vie, notamment en ce qui a trait aux activités sociales, culturelles et sportives (MRC d'Acton, 2009). Les grands espaces verts sont mis à l'avant-plan, reflétant la qualité de vie de cet endroit, loin de la circulation et du stress des grands centres. La proximité des maisons d'enseignement est présentée comme un avantage pour la MRC, étant donné qu'elle se situe au centre d'un triangle comprenant les régions de Drummondville, Ste-Hyacinthe et Granby,

lesquelles possèdent des institutions d'enseignement postsecondaire (MRC d'Acton, 2009).

Malgré ce potentiel, la région d'Acton comporte également son lot de problèmes économiques. Affichant déjà l'un des plus hauts taux de chômage du Québec, les récentes coupures dans la grande entreprise, notamment les 300 emplois perdus chez Beaulieu Canada en 2008 (« Les fermetures d'usines se succèdent », 2008), et la fermeture de l'usine Sigma Industries (« Sigma Industries annonce la fermeture de son usine d'Acton Vale », 2009), qui affecta près de 50 personnes en 2009, ont fait très mal au marché du travail d'Acton.

Puisque la Montérégie affiche un des plus bas taux de scolarisation de la province du Québec, il est difficile pour les chômeurs de se retrouver du travail; en moyenne, près de 25 % de la population de cette région n'a pas terminé ses études secondaires, alors que près de 20 % ont des études universitaires (ISQ, 2010). De plus, en ce qui concerne plus particulièrement la ville d'Acton Vale, le taux de population active n'ayant pas de diplôme, certificat ou grade se chiffrait à 38,42 % et le taux de chômage était de 8,59 %, selon le recensement de 2006 (MAMROT, 2011b). Quant à la MRC d'Acton, les revenus d'emploi moyens en 2010 sont les plus faibles en Montérégie, ils se chiffrent à 32 106 \$, tous secteurs confondus (ISQ, 2012). La population de travailleurs entre 25 et 64 ans de la MRC d'Acton était de 6 092 personnes, pour un taux d'emploi de 72,3 % en 2010 (ISQ, 2012). La qualification démographique n'attire pas outre mesure les investisseurs étrangers. Ce sont ces constats, décrits dans le plan d'affaires de LaCERE, et les fermetures d'usines, qui ont sonné l'alarme chez les développeurs économiques et les ont poussés à se réunir pour trouver des solutions.

5.2 - LA GESTATION DU PROJET LACERE

Sous le leadership du CLD, une longue réflexion s'est donc entamée, à laquelle participaient tant les organismes locaux et régionaux que les acteurs jouant un rôle professionnel ou commercial dans la communauté. Le conseil ProAction, mis sur pied au printemps 2006, encadrait les discussions. Ce comité de travail, actif et dynamique, qui regroupe les milieux politique (la MRC, la CRÉ, le député, la mairesse), financier (Desjardins, Emploi-Québec) et économique (la SADC, CJE, de même que des professionnels comptables et avocats), s'est donné le mandat de diagnostiquer l'état de l'économie de la région et de proposer des actions à court, moyen et long termes pour dynamiser le développement économique de la région d'Acton (Région d'Acton, 2010).

Grâce au leadership du CLD, les travaux de ProAction ont accouché d'un véritable plan stratégique pour la région avec des propositions d'actions concrètes. ProAction est le lieu de rencontre formel et informel de gens du milieu, preneurs de décision, dont certains peuvent injecter des fonds dans des projets. Les réflexions se sont orientées sur les forces de la région, ont déterminé des objectifs concrets et ont établi des priorités. Le Conseil a donc brossé un portrait économique, qui met en avant les avantages d'investir en région et les opportunités d'affaires et a fait la promotion de l'innovation et de la qualité de vie en région. Plusieurs angles ont été exploités afin de traiter des attraits de la région, que ce soit des intérêts financiers de la ruralité, des facilités de transport et des caractéristiques de la main d'œuvre. Les entreprises présentes sur le territoire ont été mises à l'avant-plan et ont été présentées selon les secteurs prometteurs à bon potentiel d'innovation. L'ambition de faire de la MRC d'Acton *LE carrefour de l'entreprise innovante en milieu rural* est une des motivations qui a créé la cohésion autour du comité ProAction (Région d'Acton, 2010).

De ce portrait économique a émergé une stratégie d'intervention « cohérente et réaliste » qui se déploie sur une dizaine d'années (2007-2017). Ce plan consiste à développer les emplois manufacturiers en fonction d'axes d'intervention. Onze d'entre eux ont été identifiés, parmi lesquels on retrouve, entre autres, le développement de la bioénergie pour le secteur agroalimentaire. La promotion de la formation, la sensibilisation aux nouvelles réalités économiques et l'invitation à innover davantage sont autant d'initiatives orientées vers les entreprises de la région. Un souci de préparer la relève, mais également de faire de la prospection dans les secteurs de pointe de la région, comme les polymères et les métaux ferreux, sont également au centre des préoccupations (Région d'Acton, 2010).

C'est dans la foulée de cette réflexion stratégique que le Conseil ProAction a accueilli, aux dires des participants, un des meilleurs projets de développement : l'incubateur d'entrepreneurs ruraux LaCERE.

« La région d'Acton a subi son lot de pertes d'emploi et de fermeture d'entreprises depuis le début de la décennie. Au cours de ces années, il y a eu quelques exercices de consultation avec la population, discussions avec les gens d'affaires, etc. et nous avons toujours identifié nos faiblesses, quelques fois nos forces, mais il n'y avait pas véritablement de ligne de conduite qui orientait ce que la région voulait faire. La région avait certes des idées de projets, mais ils étaient trop petits... ou trop gros....On essayait de fusionner ou de jumeler des initiatives pour que personne ne se sente mis à part, mais grosso modo, le résultat n'était pas vraiment satisfaisant, perdant de sa saveur ou trop gros pour être réalisable. »

-Un instigateur du comité ProAction

LaCERE est le premier projet financé à la suite de l'exercice de concertation ProAction. Étant sous les feux de la rampe, l'incubateur vient apporter un coup de

pouce aux objectifs de sensibilisation que s'était donné ProAction, que ce soit pour l'innovation ou la promotion de la formation.

Le CLD de la région d'Acton est le promoteur principal du projet LaCERE. Plus précisément, le projet est d'abord et avant tout la résultante de la vision du directeur général du CLD. Se qualifiant à juste titre « d'ingénieur du développement économique », celui-ci avait entamé sa réflexion sur l'économie régionale et rurale bien avant l'instauration du comité ProAction. Originaire de la Beauce, il a fait de cette région entrepreneuriale son cas d'étude pour son mémoire de maîtrise. Possédant non seulement l'accent beauceron mais également l'esprit d'entreprise de cette région, il a acquis énormément de crédibilité dès son arrivée dans la région d'Acton grâce à ses initiatives et son dynamisme.

L'idée de base de LaCERE est importée d'Europe par un ancien conseiller du CLD qui y a découvert les Coopératives d'Activité et d'Emploi. Après en avoir discuté avec son conseiller, le promoteur de LaCERE retient principalement l'idée générale de se centrer sur l'entrepreneur plutôt que sur l'entreprise et le concept plus spécifique d'entrepreneur salarié et le partage du risque financier entre la communauté et l'entrepreneur. Ce conseiller ayant quitté pour le CLD de Granby, il a tout de même participé à l'élaboration du projet, de même que toute l'équipe du CLD d'Acton. La première version du plan d'affaires est le résultat de ce travail.

Dès la naissance du projet LaCERE au CLD, les organismes de la communauté soutiennent fermement et chaleureusement l'initiative. Ils rédigent des lettres d'appui pour le financement du projet. Du nombre figurent le Mouvement des Caisses Desjardins d'Acton, Emploi-Québec, la MRC d'Acton, la Conférence Régionale des Élus de la Montérégie, ainsi que le CLD d'Acton lui-même. Le projet est alors présenté pour financement aux paliers municipal et provincial, notamment

auprès du Ministère des Régions dans le cadre d'un programme de soutien au développement des initiatives rurales.

Le projet LaCERE est très innovateur aux yeux de tous les intervenants et suscite un enthousiasme et un dynamisme au-delà de toute attente. La formule elle-même est extrêmement originale : plutôt qu'un incubateur d'entreprises traditionnel, LaCERE est véritablement un incubateur d'entrepreneurs émergents en milieu rural qui présente une structure unique de soutien au démarrage d'entreprises. Toute sa spécificité réside dans le concept de l'entrepreneur salarié.

« Prendre un jeune avec une idée intéressante pour l'amener à créer une entreprise. Pour moi, cette façon de faire était nouvelle, c'était innovateur et mon organisme n'a pas hésité à mettre de l'argent et à entrer dans l'aventure. Amener des jeunes à venir ou à revenir avec des projets innovateurs et créateurs d'emplois. »

- Un intervenant économique d'Acton Vale

Dans sa vision, le CLD d'Acton voulait valoriser la ruralité en vantant, entre autres, le patrimoine de la région et son histoire. L'image d'un jeune entrepreneur au look « branché » travaillant à son ordinateur assis dans un pré (figure 5) a souvent été utilisée, afin de caractériser le type de personnes que CLD souhaitait attirer avec son



Figure 5. Image promotionnelle de LaCERE

incubateur. La philosophie du projet se traduisait dans le choix d'un immeuble « historique et champêtre », en l'occurrence l'ancien presbytère, qui serait mis à niveau en matière technologique afin de créer un environnement créatif, propice au succès et aux échanges entre les incubés.

D'entrée de jeu, les participants à la réflexion qui conduit à la création de LaCERE y voient un outil de création d'emplois. Plusieurs croient qu'en offrant un salaire à l'entrepreneur, ce qui ne se fait pas à l'heure actuelle ailleurs au Québec, il devrait y avoir beaucoup de gens intéressés à postuler. Le raisonnement semble logique, c'est-à-dire que pour créer des emplois, il fallait démarrer des entreprises et pour ce faire, il fallait des entrepreneurs. Or, les acteurs impliqués dans la création de LaCERE estiment que les jeunes diplômés que la région d'Acton souhaite attirer optent plus souvent pour le travail salarié que pour l'aventure de l'entrepreneuriat. L'idée de base du projet LaCERE est donc de créer un environnement favorable à la « naissance de l'entrepreneur » et, une fois l'entrepreneur « né », aider l'entreprise qu'il crée en utilisant les programmes de soutien existants dans la région. L'alliance entre la communauté et l'entrepreneur sous-entend que l'ambiance dans l'incubateur et la relation entre la direction de celui-ci et l'incubé sera basée sur une approche gagnant-gagnant. Cette philosophie devait permettre aux entrepreneurs sérieux de voir à Acton un territoire rempli de partenaires et d'opportunités d'affaires ; dit autrement, un environnement où la communauté se mobilise pour offrir à quelqu'un des moyens qui l'encouragent et le soutiennent dans sa décision de devenir entrepreneur plutôt que salarié.

Une autre raison qui amenait les gens à miser sur l'entrepreneur plutôt que sur l'entreprise, est l'évolution d'un projet d'affaires. Souvent, quand on compare une idée de départ et ce qui se fait par la suite, on y voit beaucoup de différences. Or,

l'humain, lui, n'a pas tendance à changer aussi facilement. Donc, dans cette perspective, les développeurs de LaCERE croient qu'il vaut mieux miser sur un très bon entrepreneur, ce qui est difficile à trouver, et par la suite le projet d'entreprise prendra forme. Ils croient donc que le problème est de faire exister l'entrepreneur et qu'une fois ce pas franchi, les outils existants permettront d'appuyer adéquatement toute nouvelle entreprise dans son processus de développement.

Le premier élément innovateur du principe d'incubation de LaCERE est que ce n'est pas d'abord la nouvelle entreprise qui est incubée, mais bien le jeune entrepreneur lui-même. Celui-ci est salarié et formé à tous les niveaux : administratif, technique, etc. Son salaire lui permet donc de développer ses compétences managériales en ayant un coussin financier lui permettant de subvenir à ses besoins. Il bénéficie également des ressources des bailleurs de fonds impliqués dans le projet et ceci constitue un élément très important d'un réseau d'affaires. Grâce à l'emplacement physique, l'offre de services à l'entrepreneur devrait lui donner les outils pour que, une fois les compétences nécessaires acquises, il parvienne à effectivement démarrer une entreprise et ainsi créer de la valeur dans la région.

Parmi tous les intervenants d'Acton qui ont épousé le projet LaCERE, que ce soit les conseillères du CLD en passant par les employées de la Caisse Populaire, tous s'entendent pour dire qu'ils veulent attirer dans la région des gens de l'extérieur avec cette stratégie. L'idée de sang neuf dans la région est l'un des vecteurs les plus rassembleurs du projet. Non seulement les promoteurs veulent attirer de nouveaux entrepreneurs, mais ils veulent surtout accueillir et former à l'entrepreneuriat des personnes qui jusque-là avaient refusé ou hésité à se « lancer en affaires ». Avec l'éventail de services qu'ils offrent, ils espèrent attirer des entrepreneurs

« potentiels » de qualité, œuvrant idéalement dans des secteurs à moyenne intensité technologique à valeur ajoutée.

Le second élément novateur identifié est le degré d'implication des membres de la communauté. En effet, dès que ceux-ci participent aux discussions, ils comprennent toute l'originalité, les ramifications et l'effet de levier de leur implication. En plus du soutien moral et financier, la communauté s'implique en participant aux comités de consultation, notamment à titre d'experts pour apporter un éclairage crédible quant aux choix stratégiques et opérationnels de LaCERE. Le démarrage d'un tel projet nécessite l'apport de nombreuses personnes et de maintes expertises, sans compter l'appui financier de certains organismes locaux et régionaux.

« Ce qui était original de ce projet au départ c'est que l'idée est innovatrice. C'est un projet pilote et quand on parle de projet pilote on attire immédiatement l'attention, les regards, le *spot light* sur une région. On en avait grandement besoin dans la région d'Acton. À ce niveau-là on a frappé dans le mille. Ça a suscité l'intérêt de gens qui n'auraient pas pensé à la région d'Acton pour venir démarrer une entreprise. Ces gens-là ont su que les intervenants de la région sont prêts à soutenir des projets d'affaires ».

—Un participant du comité ProAction

En somme, la coopérative LaCERE est une forme nouvelle et innovante d'entrepreneuriat rural et les partenaires et les interlocuteurs sont évidemment séduits par le concept. Ce n'est plus seulement l'entrepreneur qui tire un bénéfice de son projet, mais toute la communauté, en jouant un rôle actif dans le développement économique.

5.3 –LES ACTEURS

Voici une liste des principaux acteurs impliqués dans la Coopérative d'Entrepreneurs Ruraux Émergents (**LaCERE**), suivi d'un tableau résumant la contribution de chaque partenaire financier (tableau 5).

Le **CLD d'Acton**, promoteur, a injecté 45 000\$ par année dans le projet LaCERE et son directeur général en est le président. C'est grâce à l'équipe du CLD que l'initiative a pu voir le jour.

Le Ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire, (**MAMROT**), en injectant 210 000 \$ de son programme des laboratoires ruraux, a donné comme mandat au CLD d'Acton de tester l'avenue de l'entrepreneuriat collectif et du salariat de l'entrepreneur dans le démarrage des entreprises. Des représentants du MAMROT ont assisté aux différentes rencontres d'implantation du projet et ont exercé un suivi régulier auprès de la direction de l'incubateur.

Les **Caisses Populaires Desjardins** de la région d'Acton ont participé au projet LaCERE à hauteur de 100 000 \$. Elles ont un membre au C.A. de la coopérative et d'ailleurs, selon eux, une collaboration entre des coopératives allait de soi. Leur participation aura également donné une voie d'accès privilégiée aux membres de l'incubateur désirant rencontrer un conseiller au financement d'entreprises.

Le **Forum Jeunesse Montérégie-Est** aura participé financièrement en donnant 60 000 \$ à LaCERE.

Le **CRÉ Montérégie-Est** apporte également un financement de 50 000 \$ ainsi qu'une aide au niveau promotionnel.

La **MRC d'Acton** contribue à 50 000 \$ au budget du projet LaCERE. Espérant intéresser les incubés à s'établir dans la région, la MRC, de même que les maires de ses différentes **municipalités**, tentent de mettre sur pied des politiques facilitant l'implantation d'entreprises issues de LaCERE et l'accès à la propriété pour les entrepreneurs associés au projet.

Emploi-Québec s'implique premièrement dans le financement du projet en payant le salaire des incubés, de même que dans l'élaboration de la structure de l'incubateur. Cet organisme est particulièrement intéressé par la transférabilité des résultats de LaCERE aux autres régions du Québec.

Le **MDEIE**, le Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et des l'Exportations, est impliqué dans le financement du projet à hauteur de 37 590 \$ et participe également à la mise en œuvre du projet.

La firme comptable **FBL comptables agréés** et le **cabinet d'avocats Matte Poirier** sont grandement impliqués dans la réflexion et l'implantation de LaCERE. Ils agissent également à titre d'experts dans l'accompagnement des incubés.

La Coopérative de développement régionale (**CDR Montérégie**) intervient principalement au niveau des aspects légaux du monde coopératif.

La **Commission scolaire de St-Hyacinthe (CSSH)** réalisera le programme de formation avec les ressources de son école professionnelle. Le professeur sera impliqué lors des comités de sélection et les comités de suivi d'accompagnement.

Le **CCTT**, le Centre Collégial de Transfert Technologique, a offert son soutien technique lors de l'évaluation de certaines candidatures.

Le **SADC de la région d'Acton** offre son expertise conseil, participe aux réflexions sur le projet et est consulté pour obtenir du financement pour les projets des incubés.

La **Chambre de Commerce** a permis d'organiser quelques rencontres avec des entrepreneurs de la région.

Le **Carrefour jeunesse-emploi** du comté de Johnson (CJE) est présent dans la phase réflexion du projet. Le programme Place aux Jeunes vient quant à lui soutenir le recrutement.

L'**Association des Clubs d'Entrepreneurs Étudiants du Québec (ACEE)** est un partenaire au recrutement des futurs incubés et participe à la réflexion sur le projet.

Entrepreneuriat Laval intervient aussi au niveau du recrutement. Le partenariat avec ce pré-incubateur d'entreprises à l'Université Laval de Québec instaurait le prix LaCERE lors de son concours annuel de plans d'affaires.

Par ailleurs, LaCERE s'est également assuré la collaboration de partenaires européens expérimentés dans l'incubation d'entrepreneurs. Ainsi, l'**ICHEC-PME**, une institution scolaire de la région de Bruxelles en Belgique, l'autorise à utiliser son outil de diagnostic de l'avancement d'un projet d'entreprise (CRÉA).

Tableau 5 - Contributions des partenaires financiers

Organisme	Montant du financement
CLD d'Acton	45 000 \$
MAMROT	210 000 \$
Caisses Populaires de la région d'Acton	100 000 \$
Forum Jeunesse Montérégie-Est	60 000 \$
CRÉ Montérégie-Est	50 000 \$
MRC d'Acton	45 000 \$
MDEIE	37 590 \$
Emploi Québec	Salaires des incubés
Total	547 590 \$ + les salaires

En résumé, tel qu'il est possible de l'observer sur la figure 6 ci-dessous, les principaux partenaires financiers étaient présents dès l'origine du projet et ils ont participé à l'ensemble de l'expérience. Après s'être joints aux rencontres d'élaboration, ils ont siégé au C.A. et ont donc été très intéressés par le cheminement et les résultats de LaCERE. Les acteurs ayant participé à l'élaboration regroupent non seulement des bailleurs de fonds mais aussi des experts sur les différentes dimensions du démarrage d'entreprise (juridique, financière, gestion, etc.). La plupart d'entre eux sont membres de la coopérative et, une fois celle-ci lancée, vont continuer à graviter autour de l'incubateur. À cet égard, d'autres organismes de développement économique souhaitent aussi initier une démarche similaire dès la fin du présent laboratoire rural.

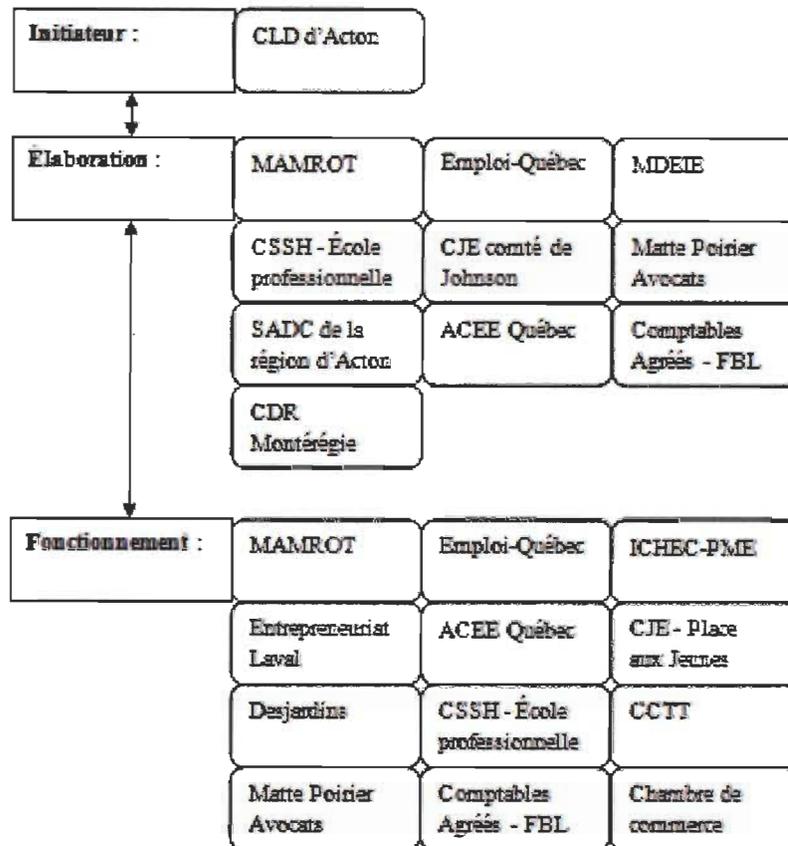


Figure 6. Schéma des acteurs lors des différentes étapes du projet LaCERE

5.3.1 - Conseil d'administration (C.A.)

Rapidement, les partenaires ont constitué un C.A. chargé d'orienter le projet et d'organiser son démarrage. Le Conseil d'Administration intérimaire était composé de gens qui se connaissaient bien et qui avaient l'habitude de travailler ensemble. Il était constitué de proches collaborateurs du CLD : un ancien conseiller du CLD, deux jeunes entrepreneurs de la région, un professionnel du droit et un représentant des institutions financières, en plus de la directrice générale et du président de LaCERE.

Notons qu'un siège du conseil a été intentionnellement réservé au représentant des bailleurs de fonds, qui s'est joint au C.A. un peu plus tard dans le processus.

5.4 - LACERE MET A CONTRIBUTION DES EXPERTS EN ENTREPRENEURIAT

La version initiale du projet ayant été approuvée par le MAMROT, il fallait le peaufiner. Avant de trop s'aventurer dans la conception de l'incubateur d'entrepreneurs, le directeur a désiré obtenir l'avis d'experts en entrepreneuriat. Messieurs Louis-Jacques Filion de HEC Montréal, M. Pierre-André Julien de l'UQTR et M. Paul Prévost de l'Université de Sherbrooke ont été rencontrés pour discuter du projet LaCERE et pour obtenir leur opinion sur ses orientations et son mode de fonctionnement.

Louis-Jacques Filion a fait quelques remarques fort intéressantes sur le projet LaCERE. D'accord avec le concept, il avait pourtant un « bémol », puisque selon lui, l'entrepreneuriat est une culture difficile à encadrer : « Il faut avoir de la souplesse parce que c'est difficile à gérer si on l'encadre trop. » Il aurait plutôt favorisé la création d'un centre d'innovation régionale. Des activités telles que des conférences et des échanges sur l'entrepreneuriat lui semblaient essentielles. Idéalement, il aurait instauré un double mentorat composé d'un spécialiste dans le domaine d'activité en question et d'un entrepreneur généraliste ayant de l'expérience en affaires. Il aurait accepté les gens et les projets des autres régions, mais il ne les aurait pas payés. De plus, il aurait fallu, selon lui, instaurer une équipe de trois évaluateurs de projets. Enfin, l'implication du milieu lui a paru essentielle, car le projet ne doit pas être fait en vase clos.

De son côté, Pierre-André Julien a situé LaCERE dans la dynamique d'entrepreneuriat régional. Que ce soit un incubateur d'entreprises traditionnelles ou de haute technologie, l'important est, selon lui, la « distinction ». Il faut que l'incubateur convainque le marché pour que celui-ci l'accepte. L'expert a aussi insisté sur le rôle des dirigeants de l'incubateur. Étant donné leurs ressources limitées, ils doivent diriger les incubés vers les différentes ressources externes susceptibles de venir appuyer le développement de leur entreprise. Évidemment, M. Julien a souligné l'importance des réseaux dans l'innovation et le rôle clé que l'incubateur doit jouer à cet égard en permettant aux incubés de créer et de développer leur réseau tant à l'échelle locale que régionale. Selon lui, il est important qu'ils développent leurs réseaux pendant la première année. Un autre facteur pouvant s'avérer déterminant est le paradoxe de l'information. Selon M. Julien, il faut que l'incubateur développe la confiance, pour que l'entrepreneur parle et pour que son personnel puisse l'aider. Cette situation est encore plus vraie dans les cas d'entreprises innovantes, impliquant des idées brevetables.

Le professeur Julien a également attiré l'attention du C.A. sur d'autres points. En comparant le taux de succès de l'incubateur à un capital de risque, il a affirmé que celui des entreprises incubées dans LaCERE ne serait pas plus élevé que 30 %. Le professeur a en fait référé à la règle du 2-6-2, mentionnée dans l'ouvrage de St-Pierre (2004), voulant qu'habituellement sur dix projets sélectionnés, 20 % auront énormément de succès, 60 % arriveront à faire leurs frais mais sans plus et 20 % n'arriveront pas à terme; ce qui rehausse l'importance des projets à succès, afin de compenser pour les autres. Selon Julien, il importe donc de s'assurer que cette information est partagée par les partenaires financiers. De plus, ce dernier a conseillé que la direction de l'incubateur ne devrait pas attendre plus d'un an avant de retirer quelqu'un du projet.

Paul Prévost était le plus expérimenté des trois experts rencontrés concernant l'incubation d'entreprises. Après avoir discuté longuement des caractéristiques de la ruralité et de la nécessité d'innover dans son développement, il a lui aussi parlé d'un potentiel réseau d'innovation présidé par l'équipe de LaCERE. Il a insisté sur l'importance d'impliquer les acteurs du milieu. Pour lui, Desjardins est une ressource particulièrement cruciale. L'avenue des fonds de philanthropie est certainement à envisager, car un incubateur n'est jamais rentable. Il faudrait selon lui identifier un créneau ; ce qui justifierait des subventions particulières. Par exemple en Finlande, ils ont réussi à aller chercher une subvention afin de restaurer le patrimoine immobilier. Cette source financière leur a permis d'installer des incubateurs dans des presbytères.

De plus, M. Prévost a insisté sur la rareté des réussites. Donnant en exemple l'incubateur de l'université de Sherbrooke, il souligne que ce dernier a finalement été dédié à d'autres fonctions, faute d'entrepreneurs intéressés : « ça ne fait pas la queue pour y entrer et ça ne la fera certainement pas à Acton Vale non plus. » Il souligne qu'un des problèmes avec les entreprises technologiques est que les bureaux deviennent très vite trop petits, une fois le projet lancé. En insistant sur l'importance du recrutement, M. Prévost a encouragé le C.A. à établir des liens directement avec les professeurs afin d'éviter d'être « bloqué » par la bureaucratie et les politiques des institutions scolaires.

En conclusion, les trois experts ont vu un intérêt dans le projet LaCERE. Cependant, Filion a eu des réserves sur la formule parce qu'il y a vu quelque chose qui brime la liberté de l'entrepreneur ; or selon lui, cette liberté est précisément ce qui fait l'entrepreneur. Les trois se sont entendus sur la nécessité de créer une dynamique, un pôle d'innovation dans la région et ont insisté sur le rôle clé des réseaux. Pour eux, LaCERE est un organisateur, un promoteur de réseaux. Les trois ont été d'accord

également pour dire que l'idée est bonne, mais que son succès n'est pas garanti. Les principaux obstacles étant pour Fillion, l'encadrement de quelqu'un qui ne veut pas l'être ; pour Prévost, le faible nombre de candidats et pour Julien, un taux de succès qui n'excèdera pas 30 %.

5.5 - PRÉ-DÉMARRAGE

5.5.1 – Les comités-conseils

Le CLD a déterminé huit points cruciaux pour le bon fonctionnement des activités de LaCERE. Pour ce faire, il s'est entouré d'experts en ces matières, afin d'adapter ces thèmes à l'incubateur d'entrepreneurs. Le groupe a traité de divers sujets lors de rencontres thématiques durant en moyenne deux heures, appelées comités-conseils et ayant lieu dans les bureaux du CLD d'Acton. L'exercice visait essentiellement à définir les caractéristiques de LaCERE, afin de produire un plan d'affaires final et ensuite débiter les activités.

Les thèmes abordés lors des comités-conseils furent les suivants :

- Structure juridique
- Formule salariat
- Marketing projet recrutement
- Accueil et entente contractuelle
- Accompagnement
- Programme pédagogique
- Rétention
- Sortie, garantie et financement

Structure juridique

Alors que les deux tiers des incubateurs québécois sont constitués en OBNL, LaCERE a préféré se constituer en coopérative de solidarité. L'image de coopération a énormément plu aux développeurs du projet, étant donné que les valeurs de la coopération cadraient bien avec les objectifs d'intégration de la communauté d'Acton dans l'incubateur. Le statut juridique de coopérative de solidarité, comparativement à celui de coopérative de salariés ou de producteurs, permettait l'existence de plus d'un statut de membre. Les incubés et les employés sont des membres travailleurs, alors que les entrepreneurs locateurs de locaux sont des membres utilisateurs. Une fois gradués, on prévoit que les incubés passeront du statut de membre travailleur à celui de membre utilisateur. Finalement, il existe une troisième catégorie de membres, les membres de soutien qui sont tout simplement des personnes qui veulent soutenir la coopérative (CDRML, 2011).

« Les promoteurs ont choisi de mettre sur pied une coopérative de solidarité comme structure juridique⁸. C'est ainsi qu'est née en janvier 2009 La Coopérative d'Entrepreneurs Ruraux Émergents « LaCERE ». Concrètement, LaCERE est une coopérative d'affaires qui participera activement au lancement des projets d'affaires des candidats retenus. Lors de son passage dans LaCERE, l'incubé bénéficiera d'un filet de sécurité financière, d'un soutien logistique de grande valeur et d'un encadrement au niveau du développement des compétences et de la formation sur l'ABC du métier d'entrepreneur. »

-CLD d'Acton, 2009b

Fait inusité mais très intéressant, LaCERE aura bénéficié de l'instauration d'une coopérative de santé au même moment dans la région. C'était fort à propos de parler de coopérative à ce moment à Acton et cela aura eu pour effet d'attirer sur le projet l'attention du public, de même que celle des élus et des médias.

Cette décision de former une coopérative a de particulier que dans le cas de LaCERE, les participants sont sélectionnés; ce qui n'est pas coutume dans le monde coopératif. Cette question intéresse grandement la spécialiste en coopératives de la CDR, qui s'interroge sur la pertinence et la réussite d'un tel modèle. On peut imaginer la situation en disant que l'initiative vient du haut de la pyramide, alors

⁸ Parce qu'il s'agit d'une initiative assurément non rentable, mais potentiellement viable, aucune entreprise privée ne pourra assumer cette responsabilité. De la même façon, parce que l'État est maintenant partenaire des initiatives régionales, il ne faut pas attendre que celui-ci prenne l'initiative. La collectivité rurale doit initier par elle-même la redéfinition de son propre modèle de développement et offrir aux entrepreneurs potentiels de partager le risque lié au démarrage d'une PME. Cela dit, l'entreprise privée et surtout l'État seront des acteurs importants voire indispensables.

qu'habituellement une coopérative est formée par les gens qui souhaitent l'utiliser. Elle insiste à tout le moins sur l'importance d'un recrutement en lien avec les valeurs coopératives, comprenant toute une dynamique de partage.

La rencontre aura également mis sur la table quelques autres questionnements : LaCERE devra-t-elle investir financièrement dans certains projets d'entreprises afin d'éventuellement en retirer un bénéfice qui serait salutaire à la survie de l'incubateur lui-même? De plus, la question de la responsabilité légale de l'incubateur face à un produit ou un service rendu par un de ses membres est venue sur le sujet. Quelle assurance responsabilité serait la bonne dans ces circonstances? La dernière interrogation de cette rencontre visait à trouver une stratégie ayant pour objectif de motiver les incubés à demeurer jusqu'à la fin dans l'incubateur et même, une fois « gradués », à maintenir leur entreprise dans la région. Il faut dire que la manière dont sera construite l'entente contractuelle entre l'incubateur et l'entrepreneur est déterminante, puisque trop d'obligations pourraient faire peur à certains entrepreneurs potentiels, tandis que trop de latitude risquerait de mettre en danger le fonctionnement de l'incubateur. L'instauration d'un fonds de fiducie, versé à la fin du séjour et agissant ainsi comme un incitatif, a été proposée. Toutes ces questions allaient être réglées lors des autres rencontres thématiques.

Formule salariat

Il ne fait aucun doute que le salaire donné à un entrepreneur est une distinction cruciale par rapport aux autres incubateurs. Encore fallait-il en jeter les bases et s'assurer que celles-ci soient viables et acceptables pour les bailleurs de fonds. Malheureusement, cette rencontre n'a pas bénéficié de la présence du principal bailleur de fonds au niveau des salaires, c'est-à-dire Emploi-Québec. Les gens présents au comité se sont tout de même penchés sur l'instauration d'un processus

permettant de déterminer un salaire à l'entrepreneur désirant intégrer LaCERE. La grille d'évaluation, servant à évaluer les candidats et leur projet d'affaires servira également à déterminer leur salaire. Cette évaluation serait faite par le comité de sélection, au même moment que l'évaluation de la candidature. Ce comité devrait inclure trois personnes permanentes et idéalement un spécialiste du domaine étudié.

Le salaire minimum s'est logiquement révélé la valeur référence avant même l'évaluation du projet. À ce moment, il était de 8,50 \$ l'heure pour une semaine de 40 heures. Sur une période d'un an, le salaire envisagé par le comité variait donc entre 20 000 \$ et 30 000 \$ par incubé, incluant les bénéfices marginaux. Cette somme est malgré tout importante, considérant que les entrepreneurs qui réussissent à se verser un salaire lors de leur première année d'exploitation ne sont pas nombreux. D'ailleurs, l'idée de rémunérer l'entrepreneur vise essentiellement à lui permettre d'ériger les fondations de son entreprise future et non de le rémunérer à long terme. Cependant, afin de ne pas pénaliser les plus performants, la possibilité de conserver le salaire durant la période de croissance, si elle est comprise entre les 12 et 18 premiers mois, a été discutée. L'idée d'aider le conjoint ou la conjointe de l'entrepreneur à se dénicher du travail dans la région a aussi été retenue comme un des points devant figurer à l'ordre du jour de la rencontre avec les maires prévue pour plus tard. Étant donné que l'appui de la famille est considéré comme significatif lorsqu'une personne doute à entreprendre, les gens de LaCERE veulent faciliter cette éventuelle transition.

Des aspects plus techniques ont clos la rencontre, notamment l'instauration d'un manuel du membre travailleur de la coopérative, l'offre de services administratifs et l'ajout de clauses légales dans les contrats d'embauche. Un des points majeurs discuté par le comité est le moment où l'incubé aurait à déboursier pour le loyer. Certaines propositions visaient à le faire payer tout de suite après sa

formation, ou suite à sa période de salariat de 12 à 18 mois. Or, selon les membres du comité, il devient difficile de justifier le retrait du salaire et la nécessité de déboursier pour le loyer au même moment. Ceux-ci s'entendaient pour dire qu'il faudrait trouver d'autres incitatifs, afin de convaincre les incubés de compléter leur cycle dans l'incubateur en tant qu'utilisateur travailleur et ainsi générer des revenus pour l'ensemble de la coopérative.

On retiendra que lors de cette rencontre le « principe » de salarier l'incubé n'a jamais été discuté ou remis en question. Pour les participants, il s'agissait d'une décision « coulée dans le béton » et leurs échanges se sont limités à en discuter la mise en œuvre. De plus, retenons que selon Adkins et coll. (2001), les installations, les locaux, sont un des facteurs de rétention principal, entre autres dû à la synergie qu'on y trouve avec les autres travailleurs et principalement en ce qui a trait à l'accessibilité à des équipements de pointe d'un point de vue technologique.

Marketing et recrutement

Tous les intervenants se sont entendus sur ce point : le succès de l'incubateur allait passer par le recrutement. Évidemment, au niveau de la quantité, un certain nombre d'occupants allait être nécessaire pour créer de la vie dans les bureaux de l'incubateur. Cela dit, la « qualité » était également recherchée. Les promoteurs savaient qu'ils devaient créer une structure innovante et particulièrement propice à la réussite. Ils souhaitaient donc attirer la crème des candidats. Les gens de l'extérieur de la région étant les principales cibles, ils doivent d'abord et surtout posséder les caractéristiques « innées » d'un entrepreneur mais également un projet d'entreprise intéressant et la passion nécessaire pour aller au bout de leurs idées. Tous les participants admettaient donc le caractère très sélectif du projet. En effet, trois clientèles cibles sont visées : les finissants des établissements d'enseignement

supérieurs, les travailleurs établis mais ayant la fibre entrepreneuriale et les repreneurs d'entreprises déjà dans la région. Dans les faits, les efforts de recrutement porteront surtout sur les premiers.

Afin de rejoindre les jeunes finissants, une tournée des CÉGEPS et des Universités est organisée par le comité. Afin de faire d'une pierre deux coups, une alliance avec l'Association des Clubs d'Entrepreneurs Étudiants (ACEE) est proposée. Pourquoi ne pas s'adresser directement à des étudiants qui ont déjà manifesté leur intention de démarrer une entreprise et ce, lors de leur parcours scolaire? Une présence à leur colloque annuel est envisagée, de même que des présentations dans certains établissements ciblés. Cela permettrait également une présence de choix sur le site Web de l'ACEE, en tant que partenaire. Il a été suggéré de rencontrer les étudiants également lors des salons de l'emploi, à même leurs institutions d'enseignement. L'achat d'un kiosque aux couleurs de LaCERE a donc été prévu.

La visibilité créée par les articles de journaux, de même que la radio et le bouche à oreille qui s'en suivra devrait attirer suffisamment l'attention des gens désirant mais hésitant à faire le saut vers l'entrepreneuriat. De plus, la création d'une plateforme Web, par l'entremise d'un entrepreneur de la région, avait déjà été débutée. Celle-ci a permis aux personnes intéressées de déposer une demande directement en ligne. Étant donné que LaCERE s'inscrit dans un laboratoire rural, aucun secteur en particulier ne pouvait être ciblé. Cependant, au fur et à mesure que l'expérience évolue, il a été souhaitable de privilégier les entreprises à plus forte valeur ajoutée pour l'économie de la région.

Accueil et entente contractuelle

Avant même de parler d'accueil, les participants à cette rencontre se sont affairés à clarifier le processus d'embauche. Désirant le simplifier le plus possible, ils souhaitaient faciliter la tâche à la directrice, qui aurait déjà beaucoup à faire avec chaque demande. Il a donc été confirmé qu'après la première analyse par la directrice du dossier transmis par Internet par le candidat, c'est un comité de sélection qui étudierait chaque demande.

Le comité a discuté des détails légaux, comme l'impossibilité de demander le sexe, ou l'âge de la personne, pour ne pas être accusé de discrimination. Il est évidemment important d'instaurer un climat de confiance dès le départ. Certaines possibilités extrêmes mais réalistes sont décortiquées : par exemple, advenant le décès d'un incubé, est-ce que la propriété intellectuelle pourrait revenir à l'incubateur ou aux ayant droits de l'incubé?

Il a été décrété que même si un couple faisait une demande conjointe pour un projet, un seul salaire leur serait versé, ce qui a ouvert la discussion au sujet de l'éventualité que la coopérative « accouche » d'autres coopératives. Advenant le cas, cette question serait traitée en comité de sélection. Il n'y aura finalement pas eu de proposition pour démarrer une coopérative à l'intérieur de la coopérative LaCERE, cependant la question a soulevé une certaine discordance entre le modèle développé et les valeurs typiquement coopératives.

La possibilité de conflits internes au sein de la coopérative, étant donné les différences de salaires, a également été évoquée. L'éventualité d'offrir des bonis à la signature pour éviter ce genre d'accros fut proposée mais ne fut pas retenue. Par ailleurs, les développeurs souhaitent détailler chaque incitatif légal qui pourrait

convaincre les incubés à s'installer dans la région, comme les déductions fiscales liées au déménagement, et les présenter dans un document.

Le comité a proposé que des clauses d'exclusion par le C.A. soient ajoutées au contrat d'embauche. Il faut cependant faire attention à la structure juridique des coopératives, étant donné qu'il doit y avoir un membre travailleur au C.A. et que dans l'éventualité où il serait congédié, il devrait l'être du C.A. avant de l'être de LaCERE. Cependant, les gestionnaires n'ont pas l'intention de « couper les cheveux en quatre » et éliront plutôt des employés sur le C.A. à titre de membres travailleurs. Le tout dans le but de simplifier la gestion et d'éviter les problèmes administratifs.

Accompagnement

Étant donné que le CLD est le promoteur du projet LaCERE, il va sans dire que ses membres ont un accès privilégié auprès de cet organisme. Lors de la rencontre, il a été expliqué qu'une conseillère du CLD serait attitrée à chaque projet et s'occuperait du suivi hebdomadaire avec l'incubé. De plus, s'ils avaient des besoins précis en rapport avec le programme de formation, les incubés auraient la possibilité de rencontrer individuellement leur formateur. Enfin, le directeur du CLD serait disponible afin de les rencontrer, advenant d'autres problèmes ou tout simplement pour envisager un « coup de main » que le CLD pourrait offrir en vertu de ses programmes et de ses activités. De façon générale, les incubés seraient à l'avant-plan dans les activités organisées par le CLD, notamment lors des dîners-causeries et du tournoi de golf annuel.

Désirant également utiliser les ressources déjà disponibles dans son milieu, LaCERE compte inviter ses entrepreneurs salariés à s'inscrire au programme de

mentorat de la SADC. Ainsi, dans l'idée de promouvoir l'esprit d'initiative des incubés, ce serait donc lui-même qui ferait des démarches pour trouver son mentor.

Il va sans dire que la dynamique interne de l'incubateur se veut empreinte de solidarité. C'est donc dans un esprit d'équipe que la directrice de LaCERE et son adjointe administrative travailleraient avec les membres salariés. L'adjointe servirait concrètement de réceptionniste, de technicienne comptable et effectuerait la tenue de livre du projet de chaque incubé. Quant à elle, la directrice a pour rôle de tout faire afin de satisfaire aux demandes et besoins des incubés. Les services offerts visent à contrer les principales causes d'échec des nouvelles entreprises, comme la gestion du financement, l'accès aux ressources, etc., décriées par Lorrain et Laferté (2006) et décrites précédemment dans notre ouvrage.

Dès ce moment, il est établi que les entrepreneurs salariés devront se présenter chaque jour à leur bureau, comme s'ils étaient à temps plein au travail. Ils seront donc en constante interaction avec le personnel de LaCERE et également entre eux. Cette présence obligatoire vise à instaurer non seulement une discipline de travail, mais aussi à renforcer l'accompagnement en créant une ambiance d'équipe. À force de graviter dans un même lieu, les incubés devraient, en théorie, au travers de leurs interactions, trouver des solutions et du support dans leur démarche entrepreneuriale. De plus, cela permettrait de contrer l'isolement, avec tous les bienfaits que cela peut comporter.

Mentionnons qu'en cours d'exercice, les développeurs de LaCERE ont réalisé qu'ils avaient omis de développer une politique d'harcèlement psychologique.

Programme pédagogique

Les développeurs de LaCERE ne possédaient pas les ressources et la compétence à l'interne pour offrir une formation en entrepreneuriat à leurs incubés et l'équipe de direction a donc dû faire appel aux services d'un programme externe déjà existant.

Un professeur du programme de lancement d'entreprise de la Commission scolaire de St-Hyacinthe est donc venu expliquer son programme de formation, qui a répondu aux besoins de LaCERE. Étant lui-même un ancien entrepreneur, ce professeur a la crédibilité et l'expérience pour intéresser ses étudiants. Ceux-ci se reconnaissent dans ses témoignages, ce qui semble les motiver davantage que d'avoir simplement des exposés théoriques. D'ailleurs, sa formation est proactive et adaptée à chacun selon l'avancement de son projet. Dans de rares exceptions, un étudiant pourrait être exempté de cours, ceux en informatique par exemple, mais habituellement la formation est suivie du début à la fin. Le programme se voulait complet : toutes les étapes au développement d'un plan d'affaires y sont couvertes. La formation en lancement d'entreprise, offerte par la Commission scolaire, se divise en six modules, dont 84 heures de théorie, à quoi s'ajoutent douze heures pratiques d'aide à la rédaction, donc 96 heures au total (voir tableau 6). En plus, des techniques de rédaction d'un plan d'affaires, les notions de marketing, de ressources humaines, de finances et d'informatique sont traitées. Des conférenciers sont également invités, abordant des thèmes aussi diversifiés que les études de marchés, le droit, les ressources humaines et la vie d'entrepreneur. Le tout s'échelonne sur seize semaines, car en plus de la théorie, dix heures de coaching individuel et 224 heures de travail personnel sont prévues. Cette formation donne droit à une reconnaissance de la part de la Commission scolaire de St-Hyacinthe.

Tableau 6 -Programme de formation des incubés

MODULES	HEURES
• PROJET D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT	9
• OUTILS INFORMATIQUES	12
• STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES	6
• MARKETING ET VENTE	24
• PLANIFICATION DES RESSOURCES	12
• PLAN FINANCIER	21
• AIDE À LA RÉDACTION	12
TOTAL	96

Source : ÉPSH, 2009

De plus, des stages d'observation en entreprises ont fait partie du programme d'apprentissage des entrepreneurs émergents, dans une démarche comparable à celle des jeunes entrepreneurs qui participent au programme Érasmus, décrit dans le chapitre deux.

Rétention

Bien qu'ils l'eurent souhaité, les développeurs de LaCERE n'étaient pas en mesure d'obliger les incubés à demeurer dans la région d'Acton et ce même si ceux-ci devaient y établir leur entreprise. Cependant, l'esprit de développement territorial qui animait les promoteurs de l'incubateur tentait de faire d'une pierre deux coups en trouvant des avenues pour faciliter l'installation des incubés dans la région. C'est dans cette optique que les maires des différentes municipalités avoisinantes furent rencontrés pour explorer ce qui pouvait être fait pour aider les incubés.

Chose certaine, des mesures de soutien existent pour aider les incubés à s'intégrer à la région, comme des comités d'accueil, des dépliants d'information et des fêtes paroissiales annuelles. Un organisme offre même des couches lavables aux jeunes familles ! Or, mis à part ces quelques initiatives, il n'existe pas en bonne et

due forme de programmes incitatifs aux nouveaux résidents. Un maire a évoqué un programme de crédit de taxes sur trois ans, advenant que le secteur résidentiel ne soit pas développé à plus de 25 % de sa capacité. C'était là le seul avantage financier qui semblait possible. Un programme offert aux employés d'une grande entreprise du coin proposait aux gens une chambre, celle-ci servant à dépanner les nouveaux employés, durant les trois premiers mois de leur embauche. Cependant, le programme de chambre n'était pas accessible pour leur famille. Le maire a tout de même ouvert la porte à ce que des participants de LaCERE puissent éventuellement utiliser ce service. Cependant, aucun incubé n'a eu recours à ce service. Quant à la gratuité du loyer, cette proposition demeurerait, pour certains participants, un couteau à deux tranchants, étant donné que cet incitatif à demeurer dans l'incubateur pouvait éventuellement amener à la perte de l'incubateur lui-même. De plus, il ne fallait pas offrir des prix trop bas aux utilisateurs producteurs, pour ne pas nuire au marché de l'immobilier d'Acton. En somme, on parle ici d'incitatifs au niveau résidentiel et non des nouvelles entreprises qui voudraient s'installer dans le parc industriel. Toutefois, à ce niveau, les gens du CLD en connaissent déjà suffisamment et peuvent offrir aux incubés diverses mesures d'aide.

D'un point de vue plus administratif et directement lié à l'incubateur, les propositions de programme de rétention se sont faites rares. Le fait d'introduire les incubés dans un vaste réseau d'affaires servirait peut-être à les convaincre de rester. L'idée d'un fonds en fiducie, qui serait remis à la fin du programme d'incubation est revenue sur la table, de même que l'offre de primes à différents stades du programme.

La qualité des services administratifs offerts aux incubés a semblé une voie particulièrement intéressante pour assurer la rétention. Encore fallait-il s'assurer de leur utilisation équitable entre les incubés, au risque de facturer les services à la pièce,

ou du moins instaurer des quotas de consommation. Advenant une tarification unitaire des services, on pourrait y trouver une voie de financement pour l'incubateur.

On semblait véritablement jongler avec l'envie d'offrir un incitatif positif, ou plus abruptement exiger la signature d'un bail, qui aurait amené des pénalités s'il était résilié avant l'échéance. Car force est d'admettre qu'après l'éventuel 18 mois de rémunération, il n'y avait pas énormément d'avantages pour un membre utilisateur producteur à demeurer dans l'incubateur. Du moins, il aurait fallu éventuellement, au cours des rencontres, faire ressortir les aspects positifs, pour ainsi mieux les vendre.

Dans un autre ordre d'idées, notons qu'il manquait un espace physique où seraient développés et testés les prototypes. Dans l'éventualité où un nouveau bâtiment aurait été érigé à Acton, il aurait fallu considérer cette avenue.

Sortie, garantie et financement

Alors que les périodes d'incubation avaient été définies lors de la rencontre de la formule salariat, il fallait aussi s'assurer que la transition entre l'incubation et la sortie de LaCERE se déroulerait bien. Après trois années au sein de la coopérative à titre de membre utilisateur, les entrepreneurs devraient idéalement rester des membres soutien. Est-ce qu'il fallait l'exiger pour une période donnée, par exemple durant les cinq premières années suivant l'incubation, ou fallait-il simplement le proposer et l'entrepreneur ayant été pleinement satisfait des services reçus y aurait participé de plein gré ? Cet aspect devrait être traité dès la signature du contrat d'embauche, afin de garantir qu'il devrait être ultérieurement respecté. Or il n'était pas évident d'y trouver une réponse immédiate sans avoir eu d'expérience concrète avec au moins un incubé.

Chose certaine, il était important pour les promoteurs de l'incubateur de prévoir une façon de financer ce dernier en profitant des retombées éventuelles des entreprises créées par les entrepreneurs qu'ils auront accompagnés. Encore une fois, le problème pour les développeurs de LaCERE de décider à partir de quel moment ils feraient payer un loyer à leurs incubés est revenu dans les discussions. Par ailleurs, l'idée d'investir directement dans les entreprises avait été présentée comme une avenue possible. Or, le plan de financement ne le permettait pas, l'investissement financier étant destiné à l'entrepreneur par son salaire et non à l'entreprise.

À l'origine, dans le plan d'affaires présenté au MAMROT, il était proposé que l'incubateur commercialise des produits fabriqués par les incubés. C'est d'ailleurs ce que font les CAE, qui ont grandement inspiré le projet. Cependant, la situation légale québécoise n'étant pas ce qu'elle est de l'autre côté de l'Atlantique, l'idée a été abandonnée. Il aurait fallu avoir de très bonnes et complexes assurances afin que la coopérative se protège contre d'éventuelles poursuites. Le risque serait devenu trop grand en considération du bénéfice obtenu. De fait, la structure de LaCERE tendait à se différencier passablement de ce qu'elle devait être à la base et les ressemblances avec le modèle des CAE commençaient à s'effriter progressivement.

Il restait encore à dénicher des sources de financement pour l'incubateur en lui-même. La structure juridique de coopérative permettait d'obtenir un soutien financier des membres de la communauté à titre de membre soutien. On pouvait déjà compter sur l'appui des quelques intervenants présents à la table de discussion. Cela dit, cette source de financement n'était pas à négliger selon eux et un suivi allait être fait auprès de la population d'Acton Vale, plus particulièrement auprès des entrepreneurs.

En ce qui a trait au financement des entreprises elles-mêmes, il va sans dire que cet aspect devait être préparé et revérifié lors de l'élaboration du plan d'affaires. La voie d'accès vers Desjardins et ses conseillers en est une de choix, les banques, les sociétés de capital de risque et les « anges financiers » pourraient eux aussi servir de bailleurs de fonds dans une entreprise. Tel que discuté dans notre ouvrage à la section théorique axée sur le problème de financement des nouvelles entreprises, cela représente globalement le parcours régulier du financement, mais avec un projet qui aurait traversé multiples évaluations et dont la préparation devrait être très avancée et très solide.

Selon les participants, il fallait s'attendre à ce que certains incubés de LaCERE décident de quitter d'eux-mêmes, ou soient remerciés. Advenant cette situation, des mesures ont été prises, afin de faciliter le processus et normaliser les actions. Une des caractéristiques intéressantes qu'offre le statut d'entrepreneur salarié au sein de l'incubateur d'entrepreneurs est la notion d'accumulation d'heures travaillées. Celles-ci permettent à quelqu'un qui se voit remercié par LaCERE d'avoir droit à l'assurance chômage. Ce fait constitue d'ailleurs un argument de promotion pour l'incubateur. Considérant que l'incubé qui quitte aurait bénéficié du salaire d'un an prévu à la base, il toucherait en plus une rémunération d'une année supplémentaire, offerte par le programme d'assurance-emploi du gouvernement canadien. Donc, non seulement LaCERE offre un filet de sécurité financière, mais l'assurance emploi en représente un deuxième. C'était là une approche innovante comparativement au développement traditionnel d'entreprise.

5.6 - GROUPE DE DISCUSSION SUR LE PROJET LACERE

Alors que la majorité des particularités de LaCERE étaient établies, les développeurs sentaient le besoin de tester leur « produit » sur leur clientèle cible. Ils

ont donc demandé à l'équipe de l'INRPME s'il était possible d'organiser un petit groupe de discussion et nous avons donc organisé une rencontre d'information express à l'UQTR. Six étudiant(e)s, étaient présents à cette rencontre qui a duré environ 1h30 et qui s'est déroulée sous forme d'une table ronde. Les promoteurs ont profité de l'occasion pour présenter leur produit, vérifier les réactions suscitées et clarifier certains points restés en suspens.

En fait, un des détails de prédémarrage de l'incubateur, qui a semblé donner les plus grands maux de tête aux promoteurs est le choix d'un immeuble où l'implanter. L'emplacement prévu au départ était un ancien presbytère, celui de St-Théodore d'Acton, qui devait toutefois être restauré pour accueillir l'incubateur. Il faisait partie intégrante de la vision et de la stratégie de marketing de l'incubateur. Rapidement toutefois, les coûts de rénovation plus élevés que prévu ont obligé les gestionnaires à jeter leur dévolu sur un autre immeuble. Trois solutions ont été retenues, la première étant l'arrière de l'édifice de Desjardins, centre financier. Cet édifice était neuf, et leur offrait une opportunité de s'installer à leur guise en plus de montrer un cachet rural, par des espaces verts avoisinants. Le deuxième choix était une grande bâtisse qui abritait jadis un magasin de musique. Celle-ci nécessitait des réparations plutôt dispendieuses, mais se situait près du CLD et du parc industriel d'Acton. La troisième option, un local au centre-ville, impliquait le partage des locaux du Centre Local d'Emploi. L'emplacement n'avait que très peu de places de stationnement, était localisé en face de la très passante route 139, mais était à proximité des services commerciaux. L'option de construire un édifice était également présente mais seulement à long terme et avec des investissements majeurs. À cette époque, une demande en espaces locatifs à Acton Vale semblait faire pencher les promoteurs vers cette dernière option.

C'est dans ce contexte que l'équipe de LaCERE est venue présenter des photos de ses trois choix de locaux aux étudiants de l'UQTR, étant donné que l'option du presbytère (en haut à gauche) était déjà exclue. Les trois autres options présentées sur la figure 7 sont les suivantes, en haut à droite : derrière l'édifice de Desjardins, en bas à gauche : l'ancien magasin musical et en bas à droite : partager les locaux du CLE.



Figure 7. Comparaison des options immobilières

C'est finalement l'option trois, de partager les locaux avec le CLE, qui a été retenu. Notons toutefois que celui-ci avait été le deuxième choix des participants au groupe de discussion de l'UQTR, qui avaient rayé le magasin musical d'emblée et préféré la première option avec Desjardins. Cette décision de s'installer dans les locaux du CLE semblait temporaire à l'époque et l'option de bâtir un nouvel édifice paraissait faire partie de la suite logique des choses. Or, puisqu'il fallait bien débiter

les activités de l'incubateur à court terme, la solution de s'installer dans les locaux avec le CLE a été choisie.

Ce choix vient donc marquer une discordance majeure entre la philosophie de base du projet et l'environnement réel de l'incubateur LaCERE. L'absence d'un cachet rural, pouvant intéresser des entrepreneurs « urbains » de l'extérieur de la région, notamment les diplômés des grands centres urbains, viendra indéniablement affecter les revenus de location de bureaux et éventuellement la survie de l'incubateur. Du moins, le pouvoir d'attraction rural qu'exercerait un édifice comme le vieux presbytère est absent dans l'édifice choisi au final.

Les promoteurs ont également bénéficié de l'opinion d'étudiants ayant des notions de marketing pour présenter une ébauche de leur plan de communications, leur nom et leur logo. Au départ, plusieurs se questionnaient sur la signification du nom LaCERE, mais ils ont vite compris et approuvé sa référence à une serre, à un incubateur, et ont approuvé sans nécessairement proposer de modifications.



Quant au logo, étant vu par les uns comme trois personnes faisant du portage et par les autres comme une forêt, il n'a pas semblé déplaire non plus (Voir figure 8). Ses teintes de vert dominant, rappelant la nature ont été appréciées. L'idée derrière le logo, venant du portage salarial, comme on le retrouve en

Figure 8. Logo de LaCERE Belgique, a suffi à convaincre une majorité d'interlocuteurs. Cependant, on ne peut pas affirmer que le logo a fait l'unanimité. L'impression de griffonnage, le manque de clarté dans sa signification, ont été

critiqués et il a même été proposé de recourir aux services de professionnels pour ajuster cet aspect.

La directrice générale a aussi profité de sa présence à l'UQTR pour présenter son offre de services. Les gens ont été non seulement impressionnés, mais certains semblaient intéressés et curieux d'en apprendre plus sur LaCERE. Plusieurs questions ont été posées, par exemple sur le montant du salaire, le matériel fourni dans le bureau, les notions et connaissances présentées dans le développement des compétences et autres détails techniques des services. Une grande question, qui deviendra coutume lors des événements de recrutement a été posée, à savoir s'il était obligatoire de s'implanter à Acton Vale. De plus, les étudiants voulaient en savoir plus sur la finalité du projet LaCERE : les critères de sélection des candidats, les opportunités d'affaire à Acton, les besoins en sous-traitance des grandes entreprises, les attraits touristiques et les services présents dans la région. Les réponses à toutes ces questions se trouvent depuis sur le site Web de LaCERE.

Concernant l'affichage dans les milieux universitaires, une présence dans les journaux étudiants, dans les agendas, sur les affiches publicitaires dans les toilettes, dans les clubs étudiants, sur les sites d'associations étudiantes et dans les abris bus de villes universitaires a été proposée. Offrir un prix lors d'un concours de plans d'affaires, ou une bourse universitaire d'environ 1 000 \$ attire également l'attention sur l'incubateur et ces idées ont d'ailleurs été concrétisées en partenariat avec Entrepreneurat Laval, à l'Université Laval de Québec. En ce qui a trait aux réseaux sociaux, la pertinence d'avoir une page sur *Facebook* a été remise en question puisque ce site a été qualifié de peu sérieux. Or l'idée de faire de la publicité sur des sites plus spécialisés en développement de contacts d'affaires a été préférée. Considérons toutefois que les sites comme *Facebook* et *Twitter* étaient à leur début au

moment de la rencontre, mais qu'ils ont maintenant davantage de crédibilité dans les médias. Par ailleurs, afin de rejoindre la clientèle de gens déjà en affaires, des alliances ont été proposées avec entre autres les jeunes chambres de commerce, les mouvements syndicaux et les organismes de travailleurs autonomes.

Au final, les participants du groupe ont trouvé des aspects très positifs au projet LaCERE et ils prévoyaient un brillant avenir à l'incubateur d'entrepreneurs. Une participante aurait même été intéressée à déposer une demande si son parcours universitaire avait été terminé. Un autre proposait d'appliquer la formule dans d'autres pays. En somme, cette rencontre semble avoir éclairci quelques points, amené des idées qui ont été appliquées et, surtout, rassuré les promoteurs sur l'intérêt possible de la population universitaire face au projet LaCERE.

La période de réflexion semblait à toutes fins pratiques terminée après la rencontre à l'UQTR. Les semaines suivantes ont mené à l'incorporation officielle de la coopérative, à l'installation dans les locaux de l'immeuble de la CLE, à l'embauche d'une adjointe administrative, à la préparation de la stratégie marketing, à la conception du site Web, au lancement de LaCERE, etc. On devine que ce ne fut pas de tout repos, entre autres pour la directrice générale et son assistante, qui venaient à peine d'arriver dans l'univers de LaCERE. Elles ont tout de même réussi à tout installer à temps pour le lancement prévu pour le 1^{er} juin 2009.

5.7 - LE LANCEMENT

Le lancement a certainement encouragé les différentes parties prenantes de LaCERE, car il attira deux fois plus de gens que ce qui était attendu. L'événement regroupait autant les intervenants de la région ayant participé à l'élaboration du projet que des nouveaux s'y intéressant et même des incubés potentiels. Avec une formule

classique et efficace, les partenaires principaux ont été à tour de rôle présentés et certains ont pris la parole. Les interlocuteurs qui se sont adressés à l'assemblée, mis à part la directrice générale et le président de LaCERE, ont été les principaux partenaires financiers, c'est-à-dire le représentant du MAMROT et celui du Mouvement des Caisses Desjardins d'Acton. Des médias écrits et radiophoniques ont couvert l'événement. Principalement locaux, ils auront à tout le moins répandu la nouvelle comme quoi LaCERE était bel et bien démarré.

Par ailleurs, les organisateurs de l'événement ont tenté de vendre la région, en invitant entre autres une dame originaire de Longueuil à venir parler de son succès dans la région d'Acton. Témoignage très persuasif, si ce n'eut été qu'elle s'adressait à un auditoire déjà convaincu. L'autre témoignage était de la part d'un entrepreneur, qui a intentionnellement choisi la région d'Acton pour y installer son entreprise précisément en raison de sa situation géographique avantageuse. Avec des témoignages aussi positifs et des bureaux frais peints, l'avenir semblait prometteur pour LaCERE. On retiendra toutefois que l'origine des participants au lancement ainsi que la couverture médiatique dont il a été l'objet favorisaient très peu le recrutement « hors région » que souhaitaient les promoteurs de LaCERE.

5.8 - LE RECRUTEMENT

Étant donné qu'il se présente comme « la » nouvelle façon de se lancer en affaires, LaCERE a décidé d'utiliser l'image réaliste et intéressante du garage de « patenteux » afin de montrer que l'incubateur d'entrepreneurs contraste avec ces méthodes traditionnelles de démarrage d'entreprise. Le message lancé est une invitation aux gens à s'offrir l'endroit et les conditions idéales pour réaliser leur ambition de devenir entrepreneur. Une campagne d'affichage Zoom Média utilisera cette image et visera une clientèle jeune et active. Le programme marketing consiste à

recruter des entrepreneurs potentiels selon une stratégie ciblée en fonction d'une clientèle étudiante dans les cafétérias de CÉGEPS et d'universités et les centres de conditionnement physique. L'image du garage sera également reprise sur le kiosque de recrutement utilisé lors des salons (Voir figure 9).

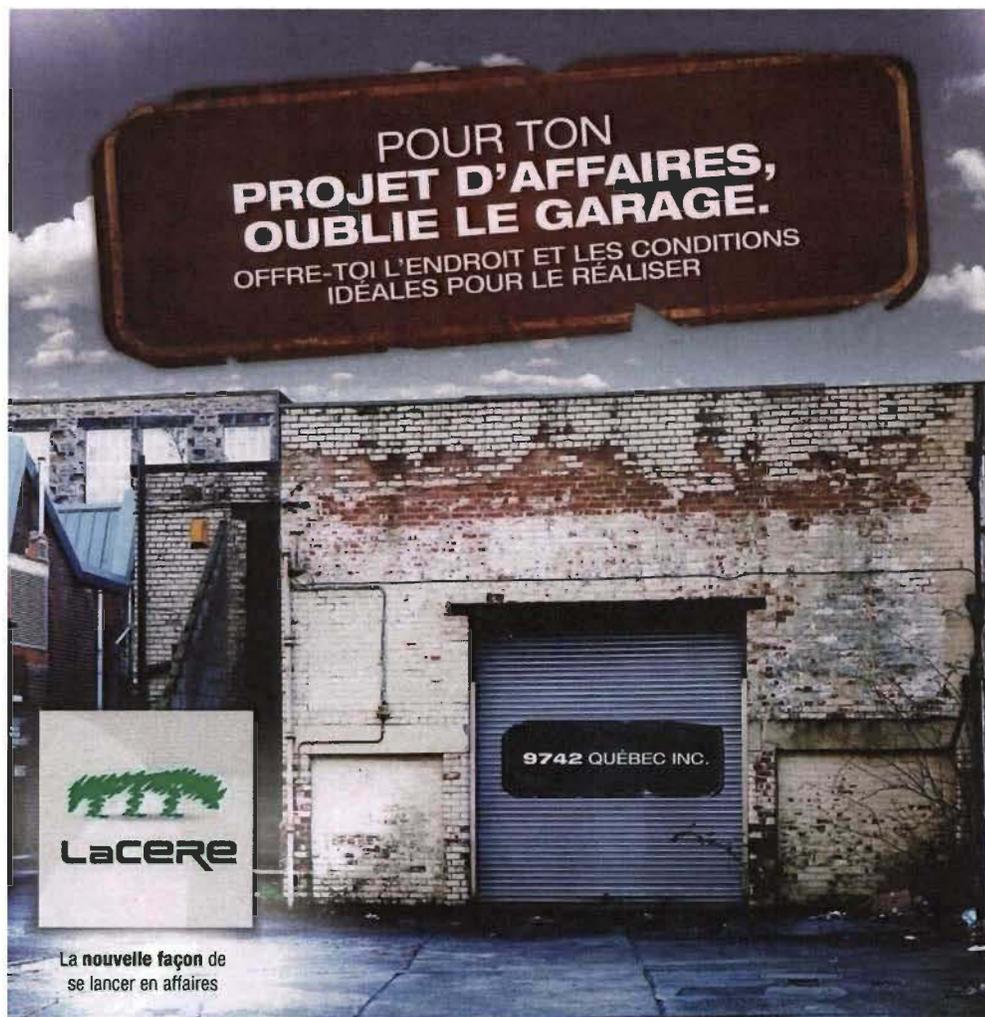


Figure 9. Dépliant promotionnel de LaCERE

Afin de s'assurer un recrutement « idéal », LaCERE a également développé des partenariats avec des organismes qui travaillent avec des étudiants ayant déjà manifesté leurs intentions d'entreprendre.

« Nous avons eu quelques partenaires dans le recrutement. Les clubs étudiants d'entrepreneurs ont été sollicités pour soutenir mes actions, avec plus ou moins de succès. Des présentations ont été faites dans les établissements d'enseignement universitaires et collégiaux au cours de tournées. J'ai participé personnellement à différentes tribunes et à différents événements, notamment les journées carrières. Les personnes ciblées sont des finissants universitaires ou collégiaux et des personnes soit en emploi ou sans emploi possédant des expériences spécifiques. Les catégories qu'on veut rejoindre sont des gens qui ont développé des compétences spécifiques qui leur permettraient d'être de bons entrepreneurs. La clientèle qu'on recherche sont des gens qui ont rêvé de se lancer en affaire et qui n'ont pas eu l'opportunité.»

- La directrice générale de LaCERE

Un autre partenariat a été conclu avec Entrepreneuriat Laval à Québec. Cette université offre notamment un cours en agriculture et possède de ce fait une clientèle de rêve pour la région d'Acton. Afin de s'assurer d'une grande visibilité auprès des étudiants entrepreneurs de l'Université Laval, LaCERE a commandité un prix dans le concours d'idées d'entreprises annuel de l'organisme. Ils ont également participé à un salon de l'emploi exclusif au département d'agriculture.

En fait, les salons ont occupé une grande place dans la stratégie de recrutement. Cependant, les tentatives de recrutement dans les salons n'ont malheureusement pas été fructueuses. Que ce soit lors de journées carrières, des foires d'emploi, ou lors du colloque des entrepreneurs étudiants, ce type de rassemblement n'aura somme toute amené personne à s'inscrire dans LaCERE.

Certains de ces salons étaient spécifiques, dans le domaine de l'agriculture à l'Université Laval par exemple, ou celui en ingénierie à Sherbrooke, et d'autres salons visaient un plus grand public. Or, il semblait difficile à chaque fois de concurrencer avec les autres exposants, qui étaient souvent d'imposantes compagnies, ou des services gouvernementaux qui étaient là eux aussi pour attirer la clientèle de finissants universitaires. Dans cette course aux finissants, les employeurs ont toujours semblé avoir plus de succès que LaCERE et l'offre de l'incubateur ne semblait jamais suffisante pour convaincre le finissant de passer outre un emploi salarié pour tenter l'aventure de l'entrepreneuriat.

Sans beaucoup de succès, des efforts considérables en outils promotionnels ont été déployés, soit avec un kiosque « éclatant », des prospectus très colorés et des stylos à l'effigie de LaCERE. Afin de garder les visiteurs captifs à son kiosque le plus longtemps possible, la directrice de LaCERE a également pensé faire tirer un prix.

Une expérience intéressante fut tentée lors d'un salon destiné spécifiquement aux finissants en ingénierie. Les personnes présentes au kiosque de LaCERE ont fait passer un sondage, qui s'avérait davantage un outil promotionnel qu'un sondage à valeur scientifique. Les questions visaient à évaluer l'intention d'entreprendre des finissants, à faire ressortir les intérêts attribués à la vie d'entrepreneur et présenter l'offre de service de LaCERE. Une échelle de un (aucun intérêt) à quatre (très intéressé) était utilisée pour situer l'intérêt selon les différentes caractéristiques de l'incubateur. La manière de poser les questions amenait indéniablement un biais dans les réponses car les « sondeurs » essayaient de mettre l'accent sur l'importance et la pertinence des services qu'offrait LaCERE. Les résultats sont révélateurs.

Considérant qu'environ un répondant sur trois était intéressé à lancer une entreprise, ses motivations étaient par ordre d'importance : être son propre patron, les

revenus, avoir un réseau de contacts et l'épanouissement intellectuel. Dans les services offerts par LaCERE, soit le soutien administratif, la formation sur le métier d'entrepreneur, le soutien financier (salaire) et l'insertion dans la région; c'est sans surprise le soutien financier qui a le plus attiré l'attention, suivi de l'insertion dans la région. En fait, les finissants semblaient perplexes face aux services offerts (soutien administratif et formation). Compte tenu du salaire versé par LaCERE et de la gratuité des services, plusieurs ont demandé où était le piège et combien de redevances ils devaient verser à LaCERE une fois le programme d'incubation terminé.

Avec les questions suivantes du questionnaire, les gestionnaires de l'incubateur cherchaient à savoir si les gens connaissaient la région d'Acton, s'ils envisageaient un jour s'y installer pour démarrer leur entreprise avec le soutien que leur offre LaCERE. C'est majoritairement à ce moment que les visiteurs commençaient à se désintéresser de l'offre de l'incubateur. Très directement, certains ont demandé s'ils pouvaient obtenir le financement sans s'installer dans la région d'Acton. D'autres ont affirmé qu'il devrait y avoir un tel programme dans leur région puisqu'ils n'envisageaient pas vraiment la quitter. Dans l'ensemble, très peu sont ressortis de l'exercice avec une réelle intention de soumettre leur candidature à LaCERE. Dans le cas des rares qui l'ont tout de même fait, leur démarche semblait plus orientée vers la « subvention salariale » que vers l'épanouissement de leur projet en partenariat avec la région d'Acton.

En fait, la clientèle de ces rassemblements a souvent semblé très intéressée par ce qu'offrait LaCERE mais plutôt rebutée par la question de la localisation de l'incubateur dans la région d'Acton. La qualité et l'attrait de la région d'Acton semblaient relatifs aux intérêts de chacun. Même si les gens qui ont pris la décision

de s'y installer semblent comblés, le premier pas paraît extrêmement difficile, voire infranchissable pour beaucoup.

Quant au kiosque, d'un point de vue technique, il se divise en deux parties, à gauche le retour sur l'image du garage qu'on retrouve sur les dépliants, projetée par une lumière et orné de formes arrondies (voir figure 10). De l'autre côté, une affiche qui décrit point par point l'offre de service de LaCERE. L'emphase est mise sur le salaire, l'accompagnement et l'alliance avec la communauté. Finalement, des images d'industries présentes dans la région complètent l'aspect visuel du kiosque.



Figure 10. Kiosque de recrutement LaCERE.

Notons que si le choix du kiosque était à refaire, la directrice générale de LaCERE souligne qu'elle repenserait au format de celui-ci. Son assemblage nécessitait environ une heure de travail et ses pièces étaient particulièrement lourdes et complexes à transporter. C'est beaucoup d'énergie à consacrer en comparaison avec ce qui

se voit souvent dans les salons d'emploi, où certains kiosques s'assemblent en quelques minutes et ne nécessitent pas d'être transporté par une compagnie spécialisée. Selon elle, tout cela représentait une quantité d'efforts qui réduisaient temps alloué à la préparation des événements. En bout de ligne, occasionnellement, seulement la partie de droite était utilisée et le kiosque perdait de son impact global. La présence lors d'événements du type salons de l'emploi était

pourtant un élément central et aura constitué une grande part des efforts de recrutement dans LaCERE.

En considérant qu'un des problèmes principaux a été le recrutement, il importe de ressortir certains détails qui peuvent avoir fait une différence. Selon la directrice générale, après une première année plutôt difficile, il était nécessaire d'élargir le bassin de recrutement. Il aurait fallu, selon elle, développer des partenariats avec les ordres professionnels, les orienteurs dans les établissements d'enseignement, l'Université de Sherbrooke, l'Institut de l'entrepreneurship, etc.

Un des aspects qui a le plus manqué à LaCERE, est son manque d'intérêt pour les travailleurs qui auraient envie de se lancer en affaires mais qui ne veulent pas quitter leur emploi étant donné leurs obligations familiales. À l'origine, cette clientèle avait une place dans le projet LaCERE puisque le filet de sécurité salariale devait leur permettre de faire le saut et d'éliminer les doutes liés aux risques impliqués par la décision de devenir entrepreneur. En cours de route, on l'a vu plus haut, ces gens ont été « délaissés » au profit des jeunes diplômés œuvrant dans des secteurs plus technologiques.

Ce point est majeur, surtout si l'on considère que cette clientèle expérimentée est la plus intéressante selon l'étude de Gasse et coll. (2004), car elle proportionnellement plus nombreuse a effectivement démarré une entreprise et que cette dernière a plus de chance de succès étant donné qu'elle répond à un besoin « réel », identifié dans l'exercice de ses fonctions. L'étude révèle également que le processus décisionnel avant de se lancer en affaires est passablement long, donc il est possible que les gens de LaCERE ne s'adressaient pas à la bonne clientèle. Tel que proposé lors de la séance d'information à Trois-Rivières, l'idée de recourir aux services de spécialistes en marketing pour élucider la question du logo aurait

probablement été bénéfique dans cette situation également, soit pour faire une stratégie marketing afin de rejoindre les travailleurs ayant beaucoup d'expérience.

Enfin, les développeurs de LaCERE ont eu à réagir à la méconnaissance de la région d'Acton, en la situant dans le triangle entre Granby, Sherbrooke et Drummondville, sur leur deuxième dépliant format réduit (voir figure 11).



Figure 11. Deuxième dépliant promotionnel de LaCERE

Mentionnons que durant la deuxième année de recrutement d'incubés, l'incubateur s'est associé avec l'organisme Info Entrepreneurs, afin d'épargner la moitié des coûts d'inscription des kiosques à des salons d'emploi d'envergure. LaCERE a également réussi un coup promotionnel important, en attirant une vingtaine d'entrepreneurs potentiels issus du milieu montréalais, lors d'une journée carrière que les développeurs ont organisée dans leurs locaux. Malheureusement, même si l'événement s'est avéré apprécié dans l'ensemble, aucun des participants n'ont soumis de projets à LaCERE.

5.9 - ÉVALUATION DES CANDIDATURES

Tel que proposé par les experts, plus particulièrement Filion, un comité de sélection a été formé pour évaluer les candidatures. Celui-ci était formé de la directrice générale, du président du C.A., et, selon leurs disponibilités, du formateur de la SCSH et d'un intervenant du milieu des affaires d'Acton ainsi que, si le cas l'exigeait, d'un expert dans le domaine concerné par le projet du candidat, souvent issu d'un CCTT. Le comité de sélection s'est doté d'un processus et d'outils afin de normaliser et de faciliter l'évaluation et la sélection des incubés. Parmi ces outils, une grille d'évaluation qu'ils ont eux-mêmes développée est utilisée pour évaluer le candidat et son projet. Le résultat qu'obtient un candidat évalué grâce à la grille sert également à déterminer le salaire qui lui sera proposé.

Avant toute chose, l'entrepreneur en devenir qui souhaite poser sa candidature doit remplir une fiche projet sur le site Internet de LaCERE. Cette fiche demande un résumé des principaux points composant un plan d'affaires, c'est-à-dire des renseignements sur le promoteur, une présentation du projet, de même qu'une analyse de la clientèle, de la concurrence, donc du marché et des prévisions financières. Avec les informations, la directrice générale et son assistante font une étude préliminaire du dossier, qu'elle ouvre advenant un intérêt. Ce n'est qu'après avoir vérifié le crédit et les antécédents du promoteur qu'elle prépare le dossier pour analyse du comité de sélection.

Par la suite, une des premières étapes de l'évaluation d'un candidat consiste à lui faire passer le test d'autodiagnostic de profil entrepreneurial développé par le professeur Gasse et disponible sur le site de la Banque de développement du Canada (BDC, 2012).

Ce questionnaire comprend trois catégories, les motivations, les aptitudes et les attitudes, qui sont évaluées par la réponse à un questionnaire à choix multiples à possibilité de quatre réponses. Les résultats sont comptabilisés et présentés en deux groupes, au-dessus et en deçà de la moyenne et il est également possible de visualiser son rang dans un graphique. Évidemment, les réponses sont conditionnelles à la bonne foi du candidat à l'incubation. Étant donné que le questionnaire fait partie d'un processus de sélection, qui peut éventuellement conduire à un salaire versé explicitement pour « devenir entrepreneur », il est possible qu'une personne puisse avantager son profil. Du moins, les très forts résultats obtenus par les futurs incubés lors de ces examens portent à considérer ces résultats avec un léger bémol.

Cela dit, nos observations ont révélé que les résultats de ce test pesaient très lourd dans l'évaluation des candidats. Un constat en parfaite cohérence avec l'orientation de LaCERE vers la « mise au monde » d'un entrepreneur à partir d'un travail sur et avec une personne que l'on juge avoir du « potentiel » à cet égard. Cependant, selon Cyr et Mélé (2006), il arrive qu'une personne ayant à passer ce genre de test soit tentée de donner « la bonne réponse », étant donné qu'il est conscient de participer à une évaluation; il importe donc de rester vigilant face à ces résultats.

Après avoir ouvert les dossiers, la directrice générale les présente au comité de sélection qui doit faire des recommandations au conseil d'administration et c'est ce dernier qui prend la décision finale d'admettre ou non un incubé dans LaCERE. Les comités de sélection se déroulent sous forme de réunions principalement animées par la directrice générale et le président. Lorsque vient le temps d'évaluer les candidatures, les intervenants de LaCERE se servent essentiellement de la grille d'évaluation qu'ils ont développée (ici-bas tableau 7).

Tableau 7 - Critères d'évaluation et de sélection des incubés

No.	Critères	Cote	Pondé.	Total
Évaluation du promoteur				
1.	Avoir des compétences spécifiques issues d'une formation reconnue (ingénieur, chimiste, technicien spécialisé, agronome, etc.)	0 1 2 3	X 10	30
	ET/OU			
2.	Avoir des compétences spécifiques issues d'une expérience pratique significative.	0 2 3	X 10	30
3.	Profil entrepreneurial	0 2 3	X 10	30
4.	Engagement à leur projet	0 3	X 10	30
5.	Compatibilité vs valeurs coopératives	0 2 3	X 8	24
6.	Volonté d'apprendre	0 1 2 3	X 8	24
7.	Expérience dans le secteur visé	0 1 2 3	X 6	18
8.	Expérience en démarrage de PME	0 1 2 3	X 6	18
9.	Capacité financière (mise de fonds)	0 1 2 3	X 6	18
10.	Capacité à communiquer son enthousiasme	0 1 2 3	X 5	15
			Sous-total	237
Évaluation du projet				
11.	Produits ou services à valeur ajoutée	0 2 3	X 10	30
12.	Caractère innovateur	0 2 3	X 10	30
13.	Contribution à la diversification économique	0 3	X 10	30
14.	Retombée économique pour la région	0 2 3	X 9	27
15.	Création d'emplois à long terme	0 1 2 3	X 8	24
16.	Intégration à la chaîne de production d'un créneau ACCORD leader Montérégie	0 1 2 3	X 8	24
17.	Perspectives sectorielles	0 1 2 3	X 7	21
18.	Création d'emplois à moyen terme	0 1 2 3	X 7	21
19.	Intégration à la chaîne de production d'un créneau ACCORD leader Estrie	0 1 2 3	X 7	21
20.	Intégration à la chaîne de production d'un créneau ACCORD leader Centre-du-Québec	0 1 2 3	X 7	21
21.	Intégration à la chaîne de production d'un créneau porteur pour la région	0 1 2 3	X 6	18
22.	Création d'emplois à court terme	0 1 2 3	X 5	15
			Sous-total	282
Autres				
23.	Tolérance au risque d'affaire de l'entourage	0 1 2 3	X 8	24
24.	Clarté de la vision d'affaires	0 1 2 3	X 8	24
			Sous-total	48
			Total	567

La grille est divisée en deux sections, d'abord l'entrepreneur et ensuite son projet d'entreprise. Chaque critère se voit attribuer une pondération, entre cinq et dix, qui correspondent à son importance du point de vue des évaluateurs. Lors de l'évaluation, chaque critère est associé à une cote, la plupart du temps située entre zéro et trois, qui sera multipliée par la pondération. Si nous extrapolons un résultat parfait à chacun des 24 critères d'évaluation, nous arrivons à une note finale de 567 points, 237 étant dédiés à l'entrepreneur, 282 à l'entreprise et 48 à une section « divers » qui réfère à la clarté de la vision d'affaires du futur entrepreneur et à la tolérance au risque de son entourage. On peut donc affirmer que la section dédiée à entrepreneur équivaldrait à 285 points ou 50,3 %, et la section concernant l'entreprise à 282 points ou 49,7 %. À première vue, cette proportion nous porte à croire que l'évaluation se fait moitié-moitié entre l'entrepreneur et l'entreprise. Nos observations, ont toutefois montré que l'exercice d'attribution des « notes » contenait des « subtilités ».

La structure de cette grille nous rappelle la métaphore utilisée dans les travaux de MacMillan (1985), laquelle est reprise par Cyr et Mélé (2006), à savoir dans quel aspect les détenteurs de capitaux désirent-ils investir, soit dans le cheval (le projet), le jockey (l'entrepreneur), ou l'hippodrome (le marché). Les auteurs font la distinction entre les variables attribuables à l'entreprise et au marché, plus facilement identifiables, et celles en lien avec l'entrepreneur, plus subjectives. Bon nombre d'études, dont Lapiere et coll. (2005), affirment qu'une évaluation de ce type est par nature subjective, elle sera donc toujours influencée par l'opinion des preneurs de décision. D'où, fort probablement, les « subtilités » que nous avons observées.

Les premiers critères de chaque section de la grille sont teintés de gris, étant donné qu'ils sont obligatoires. Advenant qu'une candidature ne contienne pas ces

aspects, la demande doit être refusée d'emblée. Ces sections n'ont majoritairement pas de cote un afin de rehausser l'importance qu'elles ont dans l'évaluation et empêcher qu'un projet mitigé se fraye un chemin sans correspondre à ces critères. Cependant, il est arrivé qu'un un soit ajouté à une catégorie, afin de sauver la candidature d'un incubé potentiel. L'exercice étant en continuel peaufinage, cette approche allait se resserrer avec le temps. Deux autres critères sont impératifs, c'est-à-dire non seulement sont-ils obligatoires mais ils n'offrent que la cote maximale ou rien. Pour l'entrepreneur, c'est l'engagement à son projet qui prévaut, alors que pour l'entreprise c'est la contribution à la diversification économique.

Dans l'évaluation du promoteur, les deux premières sections sont complémentaires. Le candidat est évalué sur ses compétences significatives issues d'une formation et/ou d'une expérience pratique. Ceci sous-entend qu'un entrepreneur déjà établi dans sur le marché du travail amasse plus de points qu'un étudiant qui sort des bancs d'école. Dans la grille, le profil entrepreneurial et la volonté d'apprendre ont plus d'importance que l'expérience dans le secteur visé et l'expérience en démarrage de PME. La compatibilité avec les valeurs coopératives est considérée au même type que la volonté d'apprendre. La capacité financière a un peu plus de la moitié de l'impact du profil entrepreneurial et des autres variables obligatoires, avec une cote de six sur dix. Le projet d'entreprise, quant à lui, est analysé sous trois principaux angles: premièrement, tout ce qui englobe la valeur ajoutée pour la région, comme la diversification économique et le caractère

innovateur, deuxièmement, la création d'emplois à court, moyen et long terme dans la région et troisièmement, l'intégration aux créneaux ACCORD⁹.

L'attribution d'une cote est le résultat d'une discussion et d'une argumentation sommaire. Très rarement des évaluateurs ont été en désaccord avec un chiffre donné sur un critère, un effet de groupe étant quelque peu ressenti. Dans tous les comités de sélection auxquels nous avons participé, nous avons constaté qu'une plus grande attention a été portée à l'entrepreneur, plutôt qu'à son projet d'entreprise. Pour les développeurs, l'esprit d'entreprise prime sur le projet lui-même, puisque celui-ci pourra se parfaire durant la période d'incubation. Pour l'équipe de direction de LaCERE, l'esprit d'entreprise est quelque chose d'inné, qui ne s'apprend pas et qui caractérise les grands développeurs.

Certains critères semblent avoir été abordés avec plus de sévérité que d'autres et les attentes des juges ont paru très élevées. C'est particulièrement le cas des critères de fin de grille. Par exemple la clarté de la vision a été durement jugée, même pour des entrepreneurs qui ont obtenu la note parfaite au profil entrepreneurial, à l'expérience dans le secteur visé et dans la capacité à communiquer son enthousiasme.

D'autres aspects ont été évalués, alors qu'il n'y avait pas consensus sur les définitions des critères. La notion de valeur ajoutée aura nécessité une définition lors

⁹Les créneaux ACCORD étant des créneaux d'excellence pour chaque région, qui ont été déterminés suite à une étude de l'économie québécoise par le MDEIE.

des rencontres des comités-conseils, du groupe de discussion à l'UQTR et encore une fois lors des comités de sélection. La signification de chaque critère n'est pas la même pour chacun des membres. Cela a également été démontré lorsqu'est venu le temps de définir les valeurs coopératives, alors que deux participants du comité ont donné leurs impressions de la chose, sans qu'elle ne soit la même. Dans d'autres cas, la signification donnée est inappropriée. Il semble donc y avoir un problème de perception sélective, où chacun évalue la situation selon sa réalité et ses besoins.

Nous avons souvent observé un effet de Halo où les qualités d'entrepreneur d'un candidat venaient influencer l'évaluation des autres critères. Cette situation est présente dans la littérature et est présentée sous le nom de l'effet « coup de cœur » (Mélé, 2007). Cependant, il faut rester vigilant, tel que le mentionne entre autres St-Pierre (2004), afin de ne pas se laisser emporter par les caractéristiques personnelles d'un porteur de projet, au détriment des réalités qui affectent son marché. C'est encore plus important avec la mondialisation des marchés, qui ne laisse place à aucune lacune dans un projet d'entreprise et qui demande donc beaucoup d'objectivité lorsqu'il est temps d'évaluer des projets dans lesquels investir (St-Pierre, 2004). Par exemple, lors d'une des rencontres d'évaluation d'un candidat, les membres du comité se sont rapidement entendus pour souligner que ce dernier avait « énormément » d'esprit d'entreprise, d'enthousiasme et de pouvoir de persuasion lors de la présentation de son projet. Ils ont même utilisé l'expression « avoir du gaz dans les bottines » pour qualifier ses qualités, innées, d'entrepreneur. Dans ce cas précis, l'évaluation positive de l'entrepreneur a eu un tel effet sur l'évaluation du projet d'entreprise que le comité a « négligé » de prendre en considération que celui-ci aurait des difficultés à obtenir du financement bancaire pour son nouveau projet, qui allaient éventuellement l'empêcher de s'implanter auprès d'éventuels clients et fournisseurs. Subjugué par le potentiel entrepreneurial du candidat, le comité a donc

approuvé le candidat et c'est le C.A, qui a posé son veto et qui a refusé d'accueillir le candidat dans LaCERE.

Évidemment, il s'agit là d'un cas extrême et le comité de sélection n'a pas toujours accordé une telle priorité aux qualités entrepreneuriales des candidats. Toutefois, il illustre clairement comment, dans tous les comités auxquels nous avons participé, l'évaluation positive de la « fibre entrepreneuriale » en venait à prendre l'ascendant sur l'évaluation du projet d'entreprise et l'évaluation du marché en tant que tel. Les comités de sélection cherchaient d'abord et avant tout une personne « avec du gaz dans les bottines » et jugeaient qu'un bon entrepreneur, bien formé et bien appuyé, finirait nécessairement par créer une entreprise prospère. On peut donc prétendre, selon la métaphore de MacMillan (1985), que les gestionnaires de LaCERE, à l'instar d'un parieur, misaient tous leurs avoirs sur le jockey, en négligeant le cheval et l'hippodrome.

En observant la liste des quinze premiers projets qui ont été soumis à LaCERE, on en arrive à quelques constatations. Premièrement, sur les quinze candidatures reçues la première année, seulement deux ont été sélectionnées. Le premier incubé habitait déjà Acton Vale, alors que le deuxième résidait au sud de Montréal. Ce dernier a connu Acton par le biais des stages exploratoires du forum jeunesse Montérégie. De plus, les deux candidats qui ont été choisis n'étaient pas originaires du Québec. L'aire de provenance des candidatures soumises à LaCERE est relativement restreinte : Drummondville, Sherbrooke, Granby, St-Hyacinthe, Wickam, Ste-Christine, St-Charles-de-Drummond, Val Alain et Chambly. Donc mis à part les deux dernières, ce sont des municipalités à proximité d'Acton Vale. L'intention d'attirer du sang neuf dans la région ne s'est donc pas concrétisée. Par ailleurs, quatre projets sur quinze, donc pratiquement le tiers, sont liés aux

technologies de l'information. Un autre tiers est lié à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables. Le dernier tiers est plutôt vaste : du conférencier dans le domaine financier, au centre de maternité, en passant par l'élagage d'arbres et le recyclage de ressources technologiques. Deux autres projets sont directement liés aux matières plastiques.

5.10- LES SERVICES OFFERTS

5.10.1 - Formation, accompagnement et mentorat

Le démarrage a été plus lent que prévu, puisque seulement deux incubés sont accueillis la première année. Dès la deuxième année, toutefois, six incubés font partie de l'expérience, dont un qui est prêt à voler de ses propres ailes. Aux dires des participants, pour que le projet puisse survivre, il faut des incubés et il faut que la coopérative se développe elle-même comme une entreprise. Tous estiment néanmoins que LaCERE devra toujours compter sur des ressources gouvernementales.

Pour l'incubé, le principal service offert par LaCERE est le salaire. C'est aussi le principal incitatif. En effet, en étant admis dans LaCERE, l'incubé reçoit un salaire pour la durée de son séjour. La formule peut présenter un certain paradoxe. Un entrepreneur est habituellement décrit comme quelqu'un de confiant, un fonceur et un travaillant, qui a son projet en tête, plus ou moins bien ficelé, et qui est prêt à tout pour arriver à ses fins (Fortin, 1992). La réalité semble toute autre, car il existe des personnes qui possèdent la fibre d'un entrepreneur, d'un dirigeant d'entreprise mais qui n'ont ni les moyens ni les connaissances suffisantes pour démarrer leur projet. De tels profils sont plus réalistes et la coopérative s'est donnée comme mission de les dénicher et de leur permettre de se former et de se réaliser à titre d'entrepreneurs.

« Sans LaCERE, je n'aurais jamais pu partir en affaires. Je tournais en rond dans mon plan d'affaires et j'ai eu le soutien professionnel et moral nécessaire. J'ai réussi à contourner les murs qui se dressaient devant moi. L'encadrement que j'ai reçu m'a permis de finir par lancer mon affaire.»

- Un des premiers incubés

Comme on l'a vu, les incubés recherchés sont des gens autonomes, des finissants d'établissements d'enseignement, des travailleurs autonomes qui veulent créer une entreprise. Ils doivent pouvoir gérer, développer un marché et saisir des opportunités d'affaires, s'adapter rapidement et faire des contacts d'affaires. La coopérative existe pour leur donner un coup de pouce afin d'y arriver, sans toutefois faire les choses à leur place.

L'offre de services de soutien à l'entrepreneur est variée et vaste. En plus du coaching offert par une conseillère du CLD d'Acton, l'incubé bénéficie d'une formation offerte par la Commission scolaire de St-Hyacinthe, de services administratifs et de formations ou conseils à la carte. Si des connaissances nouvelles ou spécifiques n'étant pas prévues au programme sont essentielles pour un cas particulier, LaCERE aide l'incubé à faire les démarches nécessaires et à poursuivre sa formation spécifique. Les incubés ont non seulement les services de la structure d'un incubateur, mais ils ont de la formation et des services qui leur permettent de vraiment se consacrer à leur projet d'affaires.

Afin d'assurer d'un bon suivi et un bon soutien aux incubés, ceux-ci sont très étroitement accompagnés. Le fait que le CLD soit à l'origine de LaCERE n'est certainement pas étranger à ce que quelqu'un du Centre Local de Développement exerce un suivi hebdomadaire et privilégié auprès d'un incubé. Ces suivis peuvent se faire sous différentes formes, comme des déjeuners tous les jeudis matins. Les

conseillers du CLD d'Acton établissent donc un plan d'action assez strict et complet avec les incubés, afin de respecter les échéanciers qu'ils fixent ensemble. Ces objectifs sont évalués à chaque mois lors d'un comité de suivi en présence de la directrice générale, du président, du conseiller du CLD et du formateur de l'école professionnelle de St-Hyacinthe. Dans cet accompagnement qui d'ailleurs se rapproche beaucoup du mentorat, le personnel du CLD et de LaCERE implique également les entrepreneurs de la région qui agissent alors à titre de mentors.

Notons qu'en plus de la formation, le programme de la Commission scolaire de St-Hyacinthe prévoit une possibilité de suivi individuel avec chaque incubé. Habituellement à raison de quatorze heures par semestre, le responsable de la formation discute avec chaque incubé de l'avancement de son projet avec son œil expérimenté d'ancien entrepreneur et de professeur ayant plusieurs années d'expérience.

C'est devant tous ces gens qui sont aussi membres du comité de suivi que les incubés doivent se présenter sur une base mensuelle. Chaque rencontre dure environ une heure et fait le point sur les difficultés rencontrées par l'incubé. Le comité utilise une grille d'évaluation chronologique des actions mises en œuvre ainsi que des outils plus classiques comme la matrice FFOM afin d'évaluer l'avancement d'un projet eut égard aux objectifs.

Un autre outil est également utilisé afin d'évaluer l'avancement des projets d'entreprise et les habiletés des entrepreneurs. Celui-ci a été développé par l'ICHEC-PME Bruxelles (2009) qui accompagne les entrepreneurs depuis près de vingt ans. Étant donné que ceux-ci cherchaient à tester leur outil en Amérique du Nord, l'équipe de LaCERE a eu le privilège d'utiliser durant un an le diagnostic CRÉA, qui évalue six points principaux : le dirigeant, le marketing, le financement, la vente, la

logistique et l'équipe. Il a été utile afin d'identifier les lacunes des incubés et chacun d'eux a eu droit à des formations spécifiques sur les aspects et les questions présentant les plus grands défis.

Au total, les incubés passent donc par un plan d'accompagnement qui comprend trois phases : premièrement, la formation de base et l'ébauche du plan d'affaires; deuxièmement, la formation spécifique et la validation du plan d'affaires; et, finalement, le réseautage, le prédémarrage et le démarrage. Ce processus serré inclut une rencontre d'accueil, la formation, des rencontres d'évaluation, des rencontres de travail, des suivis de formation, des rencontres avec le comité de suivi de projet, des rapports d'étape et une multitude de rencontres informelles de suivi. Le programme prévoit une évaluation à chaque trimestre. De plus, l'intégration d'un mentor est prévue à partir de la 40^e semaine du plan annuel, c'est-à-dire au moment où l'incubé aura officiellement démarré son entreprise. Ce moment coïncide avec non seulement la fin des cours théoriques en lancement d'entreprises mais aussi avec celle du suivi particulier auprès de la conseillère du Centre Local de Développement en ce qui a trait aux étapes de prédémarrage. L'apport d'un mentor dans le processus représente une référence supplémentaire : un modèle du milieu des affaires et un conseiller sur les facettes personnelles de l'entrepreneuriat.

5.10.2 - Bureau et services administratifs

En plus d'un accompagnement ultra personnalisé, les incubés de LaCERE ont droit à un bureau, à des ressources électroniques (connexion internet haute vitesse), à la location de la salle de conférences ainsi qu'à l'assistance de l'adjointe administrative. Cette ressource s'occupe principalement de la réception, du transfert des appels, de même que de la gestion des comptes courants et de la comptabilité de l'incubateur mais donne également un coup de main pour la comptabilité des projets

des incubés. Ces services sont totalement gratuits et offerts autant aux membres salariés qu'aux membres utilisateurs.

Avant même d'avoir arrêté leur choix sur une personne en particulier, les gens se questionnant sur des mesures de rétention ont trouvé là un facteur de valeur ajoutée pour les incubés, étant donné qu'ils ne trouveraient pas de services comparables à meilleurs prix ailleurs. Cela les a poussés à croire que les gens choisiraient de demeurer dans l'incubateur, plutôt que de s'installer ailleurs après leur période d'incubation.

5.10.3 - Réseautage - « Interne » (entre incubés)

Un autre aspect sur lequel les promoteurs de LaCERE misaient était l'échange entre les incubés. D'ailleurs, la dynamique d'entraide au sein de l'incubateur était palpable. Sans nécessairement parler de synergie, il va sans dire que l'effet de groupe aide et motive les incubés. Ce sont eux qui le disent : « ça fait du bien de ne pas se sentir seul. » Il est arrivé à quelques reprises que les incubés se réunissent, discutent d'un projet en particulier et cherchent des réponses en groupe. C'est, entre autres, ainsi qu'un d'eux a déterminé le nom de son entreprise. Chaque entrepreneur salarié doit se présenter au bureau chaque jour, ce qui multiplie les rencontres informelles et évite l'isolement. Ils ont créé une ambiance familiale à l'intérieur de l'incubateur. D'ailleurs, la directrice est toujours disponible pour aider ses incubés et ils lui en sont très reconnaissants.

5.10.4 – Réseautage « Externe » (clients/fournisseurs/soutien)

Ayant la chance d'être sous les feux de la rampe dans une région qui veut d'eux, il est évident que les incubés de LaCERE ont beaucoup d'attention et de

soutien de la part des gens d'affaires d'Acton. Étant donné l'aspect communautaire du projet, on peut dire que tous les intervenants économiques de la région désirent que leur projet fonctionne et se montrent disposés à y consacrer des ressources et du temps pour interagir avec les incubés et les intégrer au milieu d'affaires régional.

Les incubés se sont, entre autres, très aisément intégrés aux diners d'affaires qui sont organisés à Acton et qui regroupent des gens de plusieurs milieux. Les membres de la coopérative travaillent également comme d'excellents démarcheurs pour les incubés, afin de leur dénicher des ressources, des expertises et d'éventuels contrats avec leurs propres clients. En fait tous mettent l'épaule à la roue pour créer l'effet boule de neige souhaité dans la dynamique économique locale.

5.11 - COMMUNICATIONS AVEC LA COMMUNAUTE

Afin d'informer les parties prenantes sur l'évolution du projet, des infolettres ont été envoyées à quelques occasions. Se voulant surtout informatifs, ceux-ci ont parlé des activités de recrutement de la coopérative et de l'évolution des projets des incubés, en plus de présenter le portrait de membres utilisateurs travailleurs. De plus, comme les réseaux sociaux sont à la mode, LaCERE a également confectionné une page sur *Facebook*. Un fil de nouvelles plus régulier y présente les activités quotidiennes, la revue de presse et les distinctions amassées par l'incubateur.

Le projet LaCERE a reçu une belle couverture médiatique. Dans la MRC d'Acton, la situation était prévisible étant donné l'investissement financier des gens de la région. Or, à la fois les journaux, la radio et les médias électroniques ont couvert les diverses étapes du développement de l'incubateur. Des représentants des médias étaient présents au lancement, accumulant les entrevues et prenant note des nombreuses interventions. Par la suite, les premiers incubés ont eu droit à un

traitement de vedettariat, faisant la première page du journal *La Pensée de Bagot*. *La Voix de l'Est* et *l'Express de Drummondville* ont également parlé de LaCERE dans leurs pages. Cette visibilité se propageant dans la région aura à tout le moins entretenu l'intérêt des gens pour le projet.

Au niveau national, par l'intermédiaire du journal *Les Affaires*, le projet LaCERE a réussi à briller au-delà des frontières de la MRC d'Acton. Y ayant consacré un article avant même le lancement de l'incubateur, le journal a permis aux développeurs d'aller chercher une ou deux candidatures. Ces clients potentiels ont eu un effet positif lors des rencontres de prédémarrage des comités-conseils. Ils étaient régulièrement cités en exemple, afin de confirmer qu'il y avait déjà un intérêt pour l'incubateur. Le célèbre périodique consacré au monde des affaires a par la suite fait état de l'avancement du projet dans un article un an plus tard.

En ce qui a trait aux autres journaux et revues spécialisées, LaCERE n'a pas été en reste. Avec des présences dans *Jobboom*, *Desjardins Entreprises* et *Cyberpresse*, on peut affirmer que LaCERE a ratissé un large public et a réussi à rejoindre des gens hors de son territoire. Les arguments employés dans les médias afin d'attirer des gens dans la région étaient la structure unique d'accompagnement des entrepreneurs, l'attrait pour un salaire lors du démarrage d'une entreprise et l'importance d'être soutenu par la communauté.

Quant au rayonnement international, le président de LaCERE a été de l'autre côté de l'Atlantique pour y présenter une conférence sur le développement économique et sur les particularités du modèle d'affaires qu'il a développé. Lors de cette visite en Europe, il a été interviewé majoritairement sur la philosophie derrière le projet.

Au total, la couverture médiatique de LaCERE lui a permis de se faire connaître hors des frontières régionales, c'est-à-dire là où il espérait recruter ses incubés. Pourtant, les candidats « venant de loin » n'ont pas été très nombreux et nos observations nous laissent croire que les remarques formulées par les visiteurs au kiosque de l'incubateur lors des salons de l'emploi à l'effet que l'offre de services était intéressante mais que la région, elle, l'était beaucoup moins, n'étaient pas des opinions isolées.

5.12 - LES DISTINCTIONS REMPORTEES PAR LACERE

Le caractère innovateur et unique de LaCERE a valu à ses développeurs plusieurs prix et récompenses. L'incubateur a en effet raflé la mise lors de la 12e édition du Concours québécois en entrepreneurship au niveau local, dans la catégorie Économie sociale. Ce concours s'est forgé une excellente réputation depuis plus d'une décennie et il est couru par une majorité d'entrepreneurs. De plus, lors du Gala Distinction de la région d'Acton, l'incubateur a remporté le prix Entreprise en économie sociale à but non lucratif. Évidemment, les récompenses à ces concours viendront confirmer la fierté des gens de la région au sujet du projet LaCERE. Cependant, de tels honneurs n'ont possiblement pas eu le rayonnement nécessaire pour arriver aux oreilles de candidats à l'incubation de l'extérieur de la région. Ces prix auront donc renforcé la crédibilité de l'incubateur mais n'auront probablement pas augmenté son nombre de clients.

Le prix Précurseur en développement économique 2010 au concours de l'APDEQ (Association des professionnels en développement économique du Québec) a récompensé l'équipe derrière le projet LaCERE, c'est-à-dire le CLD d'Acton. Il va sans dire que cette récompense a dû forger un immense sentiment de fierté dans l'équipe et leur donner un second souffle afin de relever d'autres défis. Une autre

reconnaissance offerte par des pairs au CLD d'Acton a été la nomination du CLD de l'année 2010, par l'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ). Ces deux nominations amplement méritées par le CLD ont eu un rayonnement auprès des autres centres locaux d'emploi. Il ne serait donc pas impossible de voir d'autres CLD emboîter le pas dans des projets similaires à LaCERE, étant donné cette visibilité.

5.13 SYNTHÈSE

Après une démarche de conception et un lancement prometteurs qui ont permis de mobiliser toute la communauté d'affaires d'Acton Vale, LaCERE n'a pas vraiment réussi à mettre sur pied une structure de recrutement adéquate afin d'attirer les entrepreneurs hautement qualifiés espérés au départ. On peut certes y voir un problème de « stratégie marketing » mais il faut aussi prendre en considération le peu d'enthousiasme que les jeunes diplômés approchés par LaCERE manifestaient à l'égard d'une région qu'ils jugeaient peu intéressante compte tenu de leur mode de vie et de leurs « besoins ».

Les développeurs ont toutefois réussi à tester leur structure d'incubation d'entrepreneurs. À travers les comités de sélection, le processus d'accompagnement et deux naissances d'entreprises, c'est l'idée même d'incuber l'entrepreneur qui a été implantée et mise à l'épreuve. On retiendra que l'implication des gens d'affaires et des personnes qui se consacrent au développement économique et au soutien des entreprises n'a jamais fait défaut.

Toutefois, à la lumière des résultats obtenus, c'est-à-dire le nombre de candidatures reçues, le nombre d'incubés et le nombre d'entreprises créées, on constate que la formule convient mieux à l'entrepreneuriat autonome qu'à la création

d'entreprises manufacturières génératrices de nombreux emplois. On constate aussi que LaCERE a été fidèle à son orientation de départ et a privilégié l'entrepreneur plutôt que l'entreprise. Si, concernant l'entrepreneur, les pratiques mises en œuvre se sont révélées généralement pertinentes, le déficit d'attention sur l'entreprise a eu des conséquences négatives sur l'atteinte des objectifs de création d'emplois et de développement économique. Et bien que LaCERE ait remporté des prix dans la catégorie économie sociale pour le caractère innovateur de sa démarche, il n'en reste pas moins que les difficultés rencontrées ont conduit au moins quelques-uns des partenaires à douter de la pertinence et de la faisabilité de la formule retenue.

CHAPITRE 6 DISCUSSION

Rappelons d'abord que notre recherche avait pour objectifs de voir si les bonnes pratiques d'incubation d'entreprises s'appliquaient à l'incubation d'entrepreneurs, de déterminer si elles pouvaient en expliquer le succès et, par ailleurs, d'observer si une telle structure pouvait être utile pour l'éclosion d'entrepreneurs en milieu rural. De plus, les questions de recherche visaient à comprendre si l'incubateur d'entrepreneurs permettait à l'entrepreneur émergent de résoudre ses problèmes, de surmonter ses doutes et d'opérationnaliser son entreprise, plutôt que d'opter pour la sécurité du salariat.

6.1 ÉVALUATION CHRONOLOGIQUE

Afin de mieux visualiser nos résultats, nous avons ajouté des couleurs à notre matrice d'analyse (voir tableau 8) : le vert est utilisé pour les situations où LaCERE fonctionne bien, le jaune pour les moments où le fonctionnement est acceptable mais pourrait être amélioré et le rouge pour souligner les situations où le fonctionnement s'est avéré déficient et pourrait expliquer en partie les résultats mitigés de l'expérience LaCERE. Bien sûr, l'analyse ne reprend pas une à une les cases de la matrice, ce serait inutilement long. Dans l'analyse nous prenons la décision de nous concentrer sur les « cases » qui ont jouées un rôle déterminant dans l'histoire de LaCERE et dans ses succès et ses échecs.

Tableau 8 - Matrice d'analyse des résultats

	<i>Pré-démarrage</i>	<i>Mise en œuvre et lancement</i>	<i>Recrutement des incubés</i>	<i>Sélection des incubés</i>	<i>Services offerts et progression des incubés</i>
<i>Projet</i>	Vert	Vert	Jaune	Jaune	Rouge
<i>Décrystallisation</i>	Jaune	Vert	Jaune	Jaune	Jaune
<i>Crédibilité</i>	Vert	Vert	Rouge	Vert	Jaune
<i>Meilleures pratiques</i>	Vert	Rouge	Jaune	Jaune	Jaune
<i>Structures d'appui</i>	Jaune	Vert	Jaune	Jaune	Jaune
<i>R & D</i>	Vert	Jaune	Jaune	Jaune	Jaune
<i>Rôle du milieu</i>	Vert	Vert	Rouge	Jaune	Rouge

Après avoir dressé le portrait du projet LaCERE, il nous est possible de constater que l'équipe du CLD d'Acton a pris très au sérieux son rôle de développer une structure d'incubateur d'entrepreneurs dans le cadre des laboratoires ruraux du MAMROT. Les efforts en recherche et développement en font foi, puisqu'ils visaient à compléter une étude de faisabilité, à recueillir des données sur les retombées de l'incubateur et à se donner les moyens d'offrir des services de soutien de qualité. Au départ, les créateurs de LaCERE ont pris soin d'inclure énormément d'acteurs crédibles dans leur processus, pour ainsi partager leur vision, ce qui a eu comme effet d'impliquer grandement les développeurs économiques et leurs structures d'appui dans le projet, même si ce fut un très long processus. D'ailleurs, s'ils avaient pu, ils auraient développé eux-mêmes un cours en entrepreneuriat, mais ils ont dû se rendre à l'évidence que le facteur temps jouait en leur défaveur et ont donc utilisé des

services qui existaient déjà. Mentionnons aussi que le milieu s'est beaucoup impliqué, participant aux comités conseils et aux rencontres d'information. Toutefois, étant donné que le projet s'adressait principalement aux entrepreneurs potentiels issus de l'extérieur de la région, la population en général n'était pas vraiment impliquée dans ce processus. La dé cristallisation, l'idée même du projet, à savoir qu'il fallait plus d'entrepreneurs et plus d'entreprises pour ainsi transformer le milieu économique de la région, s'est donc essentiellement transmise entre les intervenants économiques.

Toute cette préparation aura eu comme effet de repousser le lancement au début du mois de juin. Les dirigeants ont donc eu à patienter jusqu'en septembre, au début des classes, avant d'entamer leurs efforts de recrutement, ce qui a davantage retardé le début des opérations de l'incubateur d'entrepreneurs. Malgré tout, les efforts déployés avant de lancer les activités ont somme toute été bénéfiques. L'aspect majeur à noter concernant l'étape de mise en œuvre du projet LaCERE est le choix de l'immeuble. D'ailleurs, s'ils avaient eu plus de temps et un budget plus important, il ne fait nul doute que les développeurs du projet auraient préféré s'en tenir à leur vision et démarrer l'incubateur d'entrepreneurs dans l'ancien presbytère, loin de la route et dans un environnement plus « glamour », plus stimulant et plus représentatif du milieu rural.

Le seul autre aspect pouvant attirer notre attention lors de la phase de mise en œuvre de LaCERE a trait à la capacité à développer un consensus autour de l'énoncé de mission qui présentait un paradoxe : sélectionner et accueillir dans une coopérative des entrepreneurs au sens capitaliste du terme. Les développeurs de l'incubateur d'entrepreneurs ont utilisé la structure juridique de la coopérative afin de retenir l'intérêt du milieu et cette décision leur a, à cet égard, réussi. Toutefois, l'experte de

ce type de structure a semblé avoir des réserves en ce qui concerne la sélection de membres dans une coopérative et malheureusement, faute de solution parfaite, cette question n'a pu être résolue et a généré une ambiguïté qui a nui à la mise en place d'une coordination optimale entre toutes les organisations du milieu impliquées dans le dossier. Par ailleurs, cette expérience reflète assez bien la situation qui a prévalu lors des rencontres de mise en œuvre de LaCERE. Entre autres, par rapport à l'établissement de critères d'entrée et de sortie pour les incubés, les parties prenantes au projet étaient dans l'inconnu étant donné l'aspect innovateur de la structure et leur adhésion à l'idée vague qu'à l'usage des solutions allaient apparaître et qu'elles seraient adoptées au fil du temps. Étant donné le caractère nouveau de LaCERE, personne ne pouvait vraiment prédire ce qui allait se passer avec l'idée d'utiliser l'incubation d'entrepreneurs pour revitaliser un milieu économique local et attirer/produire de nouveaux entrepreneurs. Toutefois, cela n'aura pas affecté la « foi » des intervenants économiques impliqués dans le projet, qui s'attendaient à une très bonne réponse des entrepreneurs potentiels suite à l'offre de les salarier pour qu'ils démarrent leur entreprise dans la région d'Acton.

La structure juridique coopérative en elle-même a certainement réussi à impliquer les acteurs du milieu dans le développement de l'incubateur d'entrepreneurs, ce qui a cristallisé la crédibilité du projet dans la région. Selon Julien (2005b), l'implication du milieu est importante dans l'émergence d'entrepreneurs et les gens d'Acton Vale l'ont très certainement compris. En ayant pris soin de diagnostiquer leur région, les agents économiques ont prouvé leur volonté de revitaliser leur économie. Leur implication financière dans le projet coopératif LaCERE confirme qu'ils ont été prêts à passer de la parole aux actes; on a qu'à penser à Desjardins, pour qui s'associer avec une coopérative allait de soi. Même si, au départ, il semblait y avoir quelques rares sceptiques dans les personnes que nous

avons rencontrées, les intervenants socioéconomiques d'Acton Vale étaient « enjoués » au lancement de la coopérative d'entrepreneurs ruraux émergents. L'assistance, s'avérant le double de ce qui était attendu lors de cette journée, et la présence des médias, rapportant les événements, en témoignent. Cet intérêt a eu par la suite des répercussions bénéfiques dans le processus d'accompagnement des entrepreneurs potentiels et dans leur intégration dans le milieu.

Tous s'attendaient à ce que LaCERE reçoive un grand nombre de candidatures et les promoteurs avaient des attentes très élevées. Progressivement, tous les intervenants impliqués dans le projet vont réaliser que le caractère rural de leur région pouvait présenter des inconvénients et qu'elle ne cadrerait pas toujours parfaitement avec les objectifs et la philosophie de départ de LaCERE. L'ambition d'attirer des entrepreneurs avec des projets d'entreprises technologiques à valeur ajoutée, sans avoir d'institutions universitaires à proximité avec lesquelles les incubés pourraient créer des liens, illustre cette idée. L'absence d'une culture entrepreneuriale forte dans la région d'Acton, qui permettrait de dynamiser la mise en réseau des entrepreneurs avec des entreprises établies, est également une faiblesse du milieu.

Au moment d'aborder la phase de recrutement, LaCERE va donc rencontrer deux difficultés majeures : un déficit de crédibilité et une incapacité du milieu à constituer un attrait. Ainsi, indépendamment des caractéristiques propres de l'incubateur, c'est la région qui ne semble pas intéresser outre mesure la clientèle visée. Peu connue et peu attrayante si on en juge à partir des propos tenus par les visiteurs lors des activités de recrutement et le faible nombre de candidatures provenant de l'extérieur de l'environnement régional de proximité, la région d'Acton a constitué un obstacle au recrutement d'entrepreneurs en devenir. Et ce même si

c'est tout un milieu qui se mobilisait pour offrir « un pont d'or » à une personne voulant se mettre au monde en tant qu'entrepreneur compétent.

Même si plusieurs entrepreneurs potentiels s'identifiaient à la philosophie du projet, ils refusaient de s'y engager dans la mesure où pour se joindre à LaCERE, ils avaient l'obligation d'aller vivre dans une région dont les caractéristiques ne leur convenaient tout simplement pas. Le principal défi qu'a rencontré la directrice de LaCERE lors du recrutement des incubés a été de convaincre les entrepreneurs émergents du potentiel et de l'intérêt de la région d'Acton. De plus, les utilisateurs finaux de la structure d'incubateur d'entrepreneurs ne semblaient pas convaincus de l'urgence de démarrer une entreprise, du moins en tant que « diplômés » n'ayant pas encore beaucoup d'expérience.

Évidemment, le facteur temps aurait peut-être favorisé LaCERE en permettant aux impacts positifs de se concrétiser et en justifiant ainsi le recours à une telle structure. Lorsqu'il est question d'innovation, il peut s'avérer long de faire connaître un produit ou un concept aux gens. Probablement que l'incubateur d'Acton aurait reçu davantage de candidatures s'il avait bénéficié de plus de temps et d'une plus grande visibilité. N'oublions pas que selon l'étude de Gasse et coll., (2004), environ 30 % des entrepreneurs émergents auraient pris trois ans à penser leur projet d'affaires avant de le lancer. De plus, dans sa nature même, l'incubateur qui s'intéresse à l'entrepreneur en amont de son entreprise fait en sorte que les retombées arrivent plus tard. C'est donc un long processus et, faute de temps, l'expérience n'aura pas duré assez longtemps pour être en mesure d'évaluer les retombées de l'outil qui venait d'être développé. Cela dit, le temps ne peut pas à lui seul assurer qu'il y aurait eu plus d'inscriptions dans LaCERE à moyen terme et plus de retombées positives sur l'économie locale.

De plus, il ne faut pas perdre de vue que l'expérience d'incubateur d'entrepreneurs a été tentée dans le cadre des laboratoires ruraux du MAMROT pour tester la structure et éventuellement transférer le concept aux autres régions du Québec qui le souhaiteraient. Si la région d'Acton n'a pas réussi à attirer beaucoup d'entrepreneurs potentiels alors qu'elle avait l'exclusivité, il y a peu de chances pour qu'elle y arrive en contexte de compétition. Cependant, cette période lui aurait possiblement permis d'établir quelques entreprises, de créer des emplois et ainsi de contribuer à la redynamisation du tissu économique local et régional.

Il n'est pas exclu que des mesures complémentaires eussent pu être prises au niveau du recrutement. Comme l'avait proposé un des participants de la rencontre d'information à l'UQTR, les développeurs de LaCERE auraient possiblement bénéficié des conseils de professionnels en marketing, principalement pour résoudre leur incapacité à rejoindre la clientèle des travailleurs ayant de l'expérience et désirant démarrer leur entreprise. Faute d'un intérêt marqué mais également faute de moyens adéquats, cette clientèle n'aura presque pas été rejointe alors qu'elle aurait été celle qui avait le plus de chances d'opérationnaliser une entreprise selon l'étude de Gasse et coll., (2004). L'omniprésence des salons de l'emploi dans la stratégie de recrutement n'aura peut-être pas été le meilleur moyen de rejoindre la clientèle cible. Considérant qu'aucun incubé accompagné n'a été recruté dans un salon de l'emploi, il aurait probablement fallu s'ajuster en cours de route et varier les médias utilisés. L'utilisation d'Internet, entre autres par des réseaux sociaux comme *Facebook*, aurait pu permettre de rejoindre cette clientèle de travailleurs aux prises avec un horaire quotidien les empêchant d'affluer vers les salons de l'emploi. Au moment de la discussion à l'UQTR, le site n'était pas considéré comme sérieux. Or, depuis, il a énormément gagné en crédibilité. De plus, sa structure permet une segmentation de marché précise, tout en rejoignant la clientèle directement à la maison, le tout à un

coût relativement bas comparativement à d'autres stratégies marketing. Les développeurs de LaCERE ont tenté de se positionner avantageusement sur Internet en achetant des mots sur Google, comme « développement d'entreprises ». Or, cette initiative implique que la personne qui ferait cette recherche a déjà réalisé une grande partie de sa réflexion et que ses doutes envers son projet d'entreprise sont moindres. Nous en concluons que cet achat de mots n'a donc pas été un acte publicitaire en tant que tel, mais plutôt une activité promotionnelle, d'autant plus que dans la plupart des cas rencontrés, c'est souvent la région d'Acton qui s'est révélée le frein aux intentions d'entreprendre des personnes intéressées par l'idée du projet LaCERE.

La stratégie de recrutement de LaCERE, principalement lors de kiosques, mettait l'incubateur directement en compétition avec les sociétés qui offrent des salaires intéressants aux finissants, ce qui pouvait avoir un impact sur la portée de son message. De fait, dans la première année, ce sont des candidats qui avaient déjà des liens avec les différentes organisations impliquées dans le projet qui ont majoritairement soumis leurs dossiers. Par contre, avec le temps, la stratégie a commencé à porter fruit car les gens reconnaissaient l'incubateur l'année subséquente et il semblerait que les dossiers de candidatures étaient de plus en plus nombreux. À la lumière de cette observation, on peut se demander si le projet LaCERE aurait dû être le premier mis sur pied, comme ce fut le cas, suite à l'exercice d'analyse de la région d'Acton dans le cadre du conseil Pro-Action, ou si des activités de promotion de la région auraient dû se faire en amont du processus. D'ailleurs, des publicités de la région et un site Web en décrivant les qualités ont été par la suite créés mais, encore une fois faute de temps, LaCERE n'aura pas été en mesure de profiter des retombées potentiellement positives de ces initiatives.

Par ailleurs, rappelons que lors de l'étape de sélection des candidats, les dirigeants de l'incubateur d'entrepreneurs n'ont pas retenu beaucoup d'incubés potentiels. En somme, le principal point d'analyse était le porteur de projet et non l'entreprise qu'il cherchait à développer. Dans son processus d'évaluation, l'équipe a utilisé des structures d'appui développées à l'externe, entre autres celles de la BDC, et elle en a développé d'autres adaptées à ses préférences. Lors de l'évaluation des premiers projets, les développeurs oscillaient entre l'application stricte de leur grille d'évaluation des candidatures et la nécessité d'alimenter leur incubateur afin de « faire exister » leur nouvelle structure. De plus, la grille d'évaluation des projets développée par l'équipe de LaCERE aura eu quelques lacunes, tel que mentionné. Toutefois, dans l'ensemble, les évaluateurs ont été conséquents dans leurs choix, en arrivant adéquatement les objectifs de l'incubateur, ce qu'il avait à offrir et les projets qui leur étaient soumis. Notons que la qualité des experts impliqués dans le processus de sélection, la rigueur de l'analyse des dossiers et la concordance entre les objectifs de l'incubateur et les besoins des clients potentiels sont venus soutenir la crédibilité de leur démarche.

Certains intervenants ayant participé à l'élaboration du projet LaCERE apportaient un bémol au salariat de l'entrepreneur, en ce sens qu'il fallait s'assurer d'exercer une sélection stricte, éliminant du même coup les opportunistes qui seraient en réalité attirés par le salaire et non par l'ambition de réellement créer une entreprise. Cependant, en cours de route, d'autres intervenants bien au fait du projet ont trouvé que les critères de sélection étaient peut-être trop sévères, n'aidant en rien à augmenter le nombre d'incubés. Pour d'autres, cette sévérité dans les critères de sélection les rassuraient, étant donné qu'il y avait des fonds publics d'impliqués dans le projet et que si le projet d'entreprise du candidat ne répondait pas aux critères,

comme la diversification de l'économie de la région, ce dernier ne devait pas être sélectionné.

La formule LaCERE a souvent été questionnée, que ce soit par les clients potentiels ou par certains organismes qui accompagnent également les entrepreneurs. Entre autres, plusieurs de nos répondants ainsi que plusieurs des visiteurs rencontrés lors des activités de recrutement se demandaient comment LaCERE allait trouver l'argent pour rémunérer les entrepreneurs. En quelque sorte, il est encore ici question de doute, de crédibilité, cette fois envers l'incubateur lui-même. Lors des salons de recrutement, il est arrivé très souvent qu'un étudiant demande quel était l'aspect négatif et qui, devant autant d'attraits, se demandait ce qu'on allait exiger de lui en contrepartie. Ce que l'équipe de LaCERE avait à vendre était complexe : l'entrepreneuriat en milieu rural à des gens scolarisés qui se délocaliseraient pour implanter leur projet d'affaires personnel dans la région d'Acton Vale. Dans l'ensemble, c'est un processus décisionnel qui nécessite une longue réflexion et qui implique encore plus de doutes que le seul fait de se lancer en affaires. De plus, dans le cas des entreprises technologiques, l'offre d'un an de salaire ne représente que bien peu de choses en comparaison des investissements en équipements qui sont nécessaires au démarrage d'un projet, or c'est exactement cette clientèle qui était visée par LaCERE.

Certains constats sur la structure en elle-même mènent à croire qu'il y aurait avantage à revoir quelque peu le concept d'incubateur d'entrepreneurs ainsi que les pratiques d'incubation qui y sont utilisées pour en améliorer la performance en matière de création d'emplois et de développement économique local. Par exemple, pour les besoins de l'expérience les développeurs avaient décidé de ne pas cibler de secteur particulier dans lequel recruter et sélectionner les entrepreneurs potentiels. Il

est possible de se demander si les résultats auraient été meilleurs advenant qu'une population en particulier eut été ciblée. S'ils avaient centré leur appel de candidatures dans les créneaux ACCORD, cela aurait éventuellement pu permettre l'achat ou la location d'équipements, de même que l'octroi de services spécialisés pouvant être utiles dans un type de marché en particulier. Tel qu'on l'observe dans les meilleures pratiques d'incubation d'entreprises, l'incubateur doit sélectionner des projets qu'il peut aider en leur apportant une valeur ajoutée (Adkins et coll., 2001). Dans le cas de LaCERE, le milieu et les structures d'appui n'étant pas complètement en mesure d'appuyer des projets technologiques, il était compréhensible que ce type de projet ait été peu soumis à l'incubateur. En fait, le milieu, l'immeuble et l'accompagnement de LaCERE étaient en mesure d'accueillir l'entrepreneur, mais pas son entreprise.

Un bon exemple est celui d'un incubé en provenance d'une université québécoise, qui détenait une expertise à la fois scientifique et entrepreneuriale dans un domaine de pointe en agriculture; ce qui avait fait de lui un des fleurons dans son domaine. Sélectionné en raison de sa fibre entrepreneuriale et du potentiel de son projet d'entreprise, cet incubé semblait insensible aux efforts de formation déployés par LaCERE et aux conseils prodigués par les professionnels impliqués dans l'incubateur. Ses motivations premières semblaient être le salariat et l'accès privilégié aux réseaux d'affaires des partenaires de LaCERE. Déjà en partie formé au métier d'entrepreneur par ses contacts universitaires, aucun conseil ne semblait suffisamment pertinent pour qu'il ne veuille remettre en question un aspect de son projet d'entreprise. D'ailleurs, la nécessité de se présenter quotidiennement aux bureaux d'Acton Vale et l'obligation d'assister aux cours semblaient des contraintes majeures pour cet incubé qui préférait utiliser ses pieds à terre à Montréal et à Québec et, notamment, les ressources scientifiques et technologiques présentes dans ces deux grands centres urbains. Après plusieurs discussions entre lui et la direction de

LaCERE, on lui a demandé de quitter l'incubateur. Suite à cette situation, les dirigeants de LaCERE ont convenu d'exempter des cours offerts par la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe les futurs incubés provenant d'universités québécoises. Ainsi, tel que soulevé par Fillion, l'entrepreneuriat est difficile à encadrer et il faut éviter de le dénaturer en contraignant l'entrepreneur.

Cet exemple montre aussi que dans un incubateur axé pour l'essentiel sur la mise au monde d'un entrepreneur; l'entrepreneur déjà né et prêt à lancer son entreprise trouve difficilement sa place. L'incubateur lui offre une formation et un accompagnement dont il ne veut pas et n'a peut-être pas besoin étant donné qu'il en est à l'étape d'opérationnaliser son entreprise. Ici encore, la priorité à l'entrepreneur a des effets négatifs sur la performance de l'incubateur puisqu'elle prive LaCERE et la région d'une entreprise potentiellement intéressante parce qu'elle œuvre dans un de ses créneaux d'excellence.

Cela dit, les résultats obtenus avec l'expérience d'Acton Vale sont en deçà des attentes. Peu d'incubés ont finalement utilisé la structure d'accompagnement proposée et, en bout de ligne, le retour sur investissement des bailleurs de fonds est difficile à identifier. On retiendra, notamment, que ni les entreprises ni les emplois envisagés et espérés ne sont réellement au rendez-vous. Toutefois, comme les résultats d'une étude de cas ne sont pas généralisables, ceux du cas de LaCERE ne le sont pas davantage. En effet, il est possible de se demander si le même projet dans un terrain plus fertile aurait donné de meilleurs résultats.

Cependant, le nombre d'entreprises créées ne doit pas constituer une mesure directe du succès d'un incubateur. Par exemple, s'il fallait que celui-ci ait créé une seule entreprise, mais que celle-ci ait mille employés, il s'agirait sans l'ombre d'un doute d'un succès. Même si la structure crée surtout des travailleurs autonomes, il

n'est pas exclus qu'une entreprise fleurissante ressorte du lot, et comme le dirait certains intervenants du projet LaCERE, celui-ci pourrait, dans une situation idéale, voire utopique, redonner financièrement à la structure pour services rendus, aider ainsi d'autres entrepreneurs potentiels et éventuellement créer des résultats exponentiels.

Le meilleur indicateur du succès de l'incubateur d'entrepreneurs aurait été la mesure du taux de survie des entreprises qu'il a accompagné après cinq ans, or dans les circonstances il sera impossible d'évaluer le cycle complet du processus d'accompagnement imaginé à l'origine par les développeurs.

Pour pallier aux problèmes d'évaluation qui dépendent des différents cycles de vie des incubateurs, certains auteurs, principalement Plosila et Allen (1985) et Allen et Weinberg (1988), cités dans Hamdani (2006), ont suggéré d'utiliser le ratio de jeunes entreprises au nombre total d'occupants, étant donné que les incubateurs en démarrage pourraient être plus tentés d'accepter des projets pour accentuer leur taux d'occupation, plutôt que de rechercher ceux répondant véritablement à leurs objectifs. Cela ne fut pas le cas pour LaCERE, alors que les développeurs ont gardé la ligne directrice de cibler des entreprises technologiques dans leur processus de sélection. Malheureusement, le type de service qu'ils offraient, les ressources du milieu et en quelque sorte leur crédibilité auprès des entrepreneurs potentiels n'a pas été en mesure de faire émerger suffisamment d'entreprises pour que l'incubateur éclore.

Somme toute, le projet LaCERE aura assez bien satisfait aux exigences des deux premières phases du modèle de Prévost (1993), en tentant d'abord de décrystalliser l'esprit de la population impliquée dans le projet, en démontrant le plus de crédibilité possible, en s'associant au plus de gens possible au début et en développant les meilleurs outils et partenariats, afin d'offrir des services de qualité

par la suite. Cependant, la grande différence de l'expérience LaCERE, comparativement aux autres exemples de processus transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneuriat, est que ses promoteurs auront intégré la recherche et le développement au début de l'expérience, alors qu'elle est habituellement présente à la troisième phase, à la fin du premier cycle. Tel que mentionné, cela aura eu comme impact de créer une structure très intéressante au niveau théorique, pertinente pour le monde du savoir. Or il est encore difficile d'évaluer les impacts de recristallisation de la vision de LaCERE, car par manque de temps, son opérationnalisation n'a été que partielle. L'expérience d'incubateur d'entrepreneurs est en quelle que sorte morte dans l'œuf.

6.2 L'IMPORTANCE DU SALARIAT DE L'ENTREPRENEUR

Les développeurs de LaCERE pensaient que l'idée de salarier l'entrepreneur suffirait à les attirer dans la région. Ils croyaient aussi que le salariat permettrait de surmonter le doute associé à la décision de devenir entrepreneur en réduisant les effets négatifs de celle-ci sur les conditions de vie de l'entrepreneur et de sa famille. Ils assumaient, finalement, que le salariat permettrait à l'entrepreneur en devenir de consacrer plus de temps à son projet étant donné qu'il n'aurait plus à occuper un emploi rémunéré pour subvenir à ses besoins et/ou à ceux de sa famille. Puisque le salariat est une des pièces maîtresses et une des caractéristiques les plus originales de LaCERE, elle mérite qu'on s'y attarde.

Dans un premier temps, nos observations et, surtout, les commentaires recueillis auprès des incubés indiquent que le salariat offre des avantages significatifs pour l'incubation de l'entrepreneur. En effet, dans la mesure où comme l'ont indiqué Gasse et coll. (2004), les revenus familiaux agissent comme déterminants dans le démarrage effectif d'une entreprise, le fait de donner un salaire aux incubés aide de

jeunes entrepreneurs émergents (de nouveaux diplômés de deuxième cycle, par exemple) à effectivement se lancer en affaires. Au cours de la période où il prépare son plan d'affaires et acquiert les compétences dont il aura besoin, l'incubé de LaCERE n'a pas à utiliser des ressources financières dont il aura éventuellement besoin lors du lancement en bonne et due forme de son entreprise. Et comme en raison de son âge, il n'a pas accumulé beaucoup de ressources financières, le fait de ne pas avoir à les utiliser avant que l'entreprise soit opérationnelle contribue positivement à l'actualisation du projet.

Par ailleurs, les conclusions de Gasse et coll. (2004) montrent également que si le salariat peut s'avérer très utile pour aider à mettre au monde un entrepreneur, il n'est pas pour autant nécessaire. En effet, bien que les entrepreneurs émergents opérationnels aient consacré plus d'heures à leur projet d'entreprise que les non-opérationnels (35 heures/semaine en moyenne comparativement à 30), la différence entre les deux groupes n'est pas très grande et, de ce fait, le salariat qui permet à l'incubé de se dégager de l'obligation d'occuper un emploi n'est peut-être pas une absolue nécessité. D'ailleurs, ces auteurs observent que malgré les doutes de manquer de fonds, les entrepreneurs émergents qui réussissent à opérationnaliser leur entreprise travaillent souvent en même temps et que malgré ce « handicap » ils parviennent à concrétiser leur projet même si ils prennent un peu plus de temps pour y arriver. De plus, Gasse et coll. attirent notre attention sur le fait que c'est souvent dans le cadre de son emploi que l'entrepreneur émergent perçoit le plus clairement une opportunité d'affaires bien réelle. Ce faisant, le salariat qui permet à l'incubé de s'extraire de ce milieu « favorable », parce que plus « réaliste », le prive en fait d'informations précieuses sur son futur produit ainsi que sur la vente de celui-ci.

6.3 ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DES MEILLEURES PRATIQUES

Après avoir observé le développement de l'incubateur d'entrepreneurs LaCERE, il est maintenant possible d'extraire de cette expérience des conclusions et d'évaluer, entre autres, si l'utilisation ou non des meilleures pratiques en matière d'incubation permet de comprendre les succès et les échecs d'un incubateur d'entrepreneurs et d'en évaluer la faisabilité et la performance.

Évidemment, l'entrepreneuriat est en évolution et l'incubation d'entrepreneurs s'avère intéressante dans un environnement socioéconomique où, dans la concurrence qui oppose le travail salarié à l'entrepreneuriat, le premier remporte souvent la mise dans une conjoncture marquée par une relative pénurie de main-d'œuvre qualifiée et un marché du travail salarié très attractif pour les jeunes diplômés dans des disciplines scientifiques et technologiques. Dans ce sens, un outil qui sert d'abord et avant tout à réduire le doute qui vient avec la réflexion concernant l'opportunité de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale et qui, en plus, permet de prendre le temps de s'y préparer adéquatement étant donné l'obtention d'un salaire pour subvenir aux besoins personnels de l'entrepreneur, est pertinent. Les incubés de LaCERE ont unanimement souligné l'utilité que la formule retenue pour cet incubateur a eu pour eux. À leur avis, LaCERE les a réellement fait naître en tant qu'entrepreneur, ce qui viendrait répondre en quelque sorte par l'affirmative aux trois questions de recherche de notre étude. Cependant, on constate d'abord qu'ils sont des travailleurs autonomes, étant donné qu'ils n'ont pas créé d'autres emplois que le leur. De plus, selon les résultats de Gasse et coll. (2004), il n'est pas certain que s'ils n'avaient pas été soutenu financièrement, ils auraient opérationnalisé leur entreprise. La décision de LaCERE de beaucoup se concentrer sur l'entrepreneur peut effectivement devenir un frein au démarrage de son entreprise dans la mesure où, comme le soulignent Gasse et coll. (2004), ceux qui ont du succès dans l'opérationnalisation de leur projet (c'est-à-

dire ceux qui démarrent réellement une entreprise) rendent rapidement leur produit prêt pour la vente. Dans la formule LaCERE, l'incubé travaille beaucoup sur lui-même et beaucoup moins sur son produit, sa production et sa vente.

Certains acteurs économiques, plus particulièrement les bailleurs de fonds, ont souligné que, selon eux, la période d'incubation des entrepreneurs émergents dans LaCERE était trop longue et que cela retardait indûment la création d'entreprises. Pourtant, une structure d'incubation à succès est supposée accélérer la création d'entreprises (Albert et Gaynor, 2001). Considérant que la formation offerte a une durée de 4 mois, les acteurs économiques se questionnaient sur le niveau d'assurance des entrepreneurs face aux doutes, à savoir pourquoi l'entreprise ne pouvait être créée qu'au bout d'un an ou même 18 mois. À un autre niveau, l'offre de services de LaCERE soulève aussi la question du cheminement que doit compléter un incubé avant de lancer son entreprise. Dit autrement, tous les entrepreneurs émergents accueillis dans l'incubateur doivent-ils nécessairement franchir les mêmes étapes et le faire au même rythme ? L'accompagnement « serré » est-il nécessaire pour tous ?

Notre analyse de la dernière phase du projet (Services offerts et progression des incubés) montre que, de façon générale, la gestion de LaCERE rejoint les meilleures pratiques. Toutefois, ce qui nous semble jouer un rôle déterminant dans l'histoire de l'expérience LaCERE et les difficultés rencontrées par l'incubateur est la difficile réconciliation des objectifs de création d'emplois et de diversification de l'économie locale avec la décision de centrer l'incubateur sur l'entrepreneur plutôt que l'entreprise. En fait, c'est cette dernière qui permet ou non la création d'emplois et ses caractéristiques sont à cet égard cruciales. Dit autrement, on peut former un entrepreneur qui connaîtra beaucoup de succès dans la création et la gestion d'une

entreprise de deux employés; ce qui contribue peu à l'atteinte des objectifs de création d'emplois et de développement économique local.

L'accent mis sur l'entrepreneur se voit clairement dans le portefeuille de services mis en place par LaCERE. L'incubateur a mis en application les meilleures pratiques d'accompagnement en s'appuyant sur des accompagnateurs, des coaches, crédibles en raison de leur expérience d'entrepreneur ou de leur grande familiarité avec le monde des affaires et le soutien au développement d'entreprises. Toujours concernant l'accompagnement, LaCERE a réussi à introduire les incubés dans des réseaux, que ce soit par le biais des diners d'affaires qu'ils organisent ou par les activités annuelles comme le tournoi de golf, afin de dénicher des clients potentiels ou des partenaires d'affaires. Cependant, tous les services qui s'adressent davantage à l'entreprise qu'à l'entrepreneur y sont moins développés : soutien juridique à l'import/export, soutien juridique sur les questions de propriété intellectuelle, soutien à la commercialisation, service de comptabilité et de gestion financière. On remarque également que les services additionnels requis par les entreprises technologiques sont relativement peu développés à LaCERE. Là encore, LaCERE est « victime » de son orientation entrepreneur : il souhaite que son intervention débouche sur la création d'entreprises technologiques mais il se donne peu de moyens pour soutenir de telles entreprises en se concentrant presque exclusivement sur l'entrepreneur.

Afin de permettre un regard plus exhaustif sur les performances de LaCERE en ce qui a trait aux meilleures pratiques d'incubation d'entreprises, aux services offerts et au cadre d'analyse de l'expérience en général, observons les scores que nous leur avons attribués suite à nos observations et aux discussions que nous avons eu avec les acteurs impliqués et en utilisant la grille d'évaluation proposée par Lewis et coll. (2011) (tableau 9).

Tableau 9 – Mise en œuvre des meilleures pratiques d’incubation à LaCERE

	<i>LaCERE</i>
<i>Gestion de l’incubateur</i>	
Compléter une étude de faisabilité avant le lancement	√√√
Développer un consensus autour de l’énoncé de mission	√√
Établir les critères d’entrée et de sortie pour les incubés	√√
Recueillir des données sur les retombées de l’incubateur	√√√
Favoriser le réseautage entre les incubés	√√√
Se donner les moyens d’offrir les services de soutien	√√
Favoriser le réseautage des incubés et de la communauté d’affaires locale	√√√
Favoriser l’intégration des incubés dans le milieu local (au-delà des affaires)	√√
<i>Principaux services de soutien</i>	
Préparation du plan d’affaires et formation de base en gestion	√√√
Soutien juridique :	
Général	√√√
Propriété intellectuelle	√
Incorporation	√√
Import/export	√
Accès au financement	√
Soutien à la commercialisation	√
Accès à Internet haute vitesse	√√√
Coaching auprès des clients et fournisseurs locaux	√√√
Établir des liens entre les incubés et les collèges et universités (si possible)	√
Services de comptabilité et de gestion financière	√√
Réseautage avec d’autres entrepreneurs, notamment des clients potentiels	√√√
Réseautage avec le milieu d’affaires local	√√√
Formation et soutien – techniques de présentation	√√
Formation et soutien – éthique des affaires	√√
<i>Services additionnels pour les entreprises technologiques</i>	
Soutien à la commercialisation de produits/services technologiques	√
Accès à des équipements spécialisés et des laboratoires	√
Soutien à la gestion de la propriété intellectuelle	√

Source : Lewis et coll., 2011, p. 27.

Compilation par l’auteur : √ faible, √√ adéquat, √√√ excellent, -- information non disponible.

Évidemment, on peut souligner que leur offre de services est cohérente avec l'orientation entrepreneur de l'incubateur. Toutefois, les récents travaux sur l'incubation tendent à montrer que les deux composantes sont présentes dans les incubateurs qui connaissent du succès et que, de surcroît, c'est la synergie des éléments qui est le facteur le plus déterminant (Lewis et coll., 2011). En fait, les travaux de Lewis et coll. (2011) indiquent que pour atteindre ses objectifs de création d'emplois et de diversification de l'économie locale, l'incubateur doit intervenir/soutenir à la fois et simultanément l'entrepreneur et l'entreprise et faire en sorte que l'interaction des services qu'il offre favorise une synergie qui assure à la fois le développement de l'entrepreneur et celui de son entreprise.

L'examen des services offerts par LaCERE à la lumière de ceux qui, selon Lewis et coll. (2011) sont les plus fortement corrélés à la performance des incubés (emplois et développement économique) conduit aux mêmes conclusions. Selon Lewis et coll. (2011), les incubateurs qui sont les plus performants offrent simultanément cinq types de services qui s'adressent à la fois à l'entrepreneur et à l'entreprise :

1. formation à l'entrepreneuriat et au démarrage d'entreprise;
2. accès aux capitaux et aux fonds d'investissement;
3. liens avec les institutions d'enseignement supérieur concernant le produit, sa production et sa commercialisation;
4. soutien à la production (R-D, prototypage, ingénierie de production, etc.)
5. programmes de coaching.

Dans ce portefeuille de services, LaCERE performe très bien dans ceux qui concernent l'entrepreneur (1 et 5) et beaucoup plus faiblement dans ceux qui s'adressent à l'entreprise en tant que telle (2, 3 et 4).

L'accompagnement a été la pratique d'incubation la plus appréciée par les incubés. Ils ont reçu du coaching personnalisé par des conseillers du CLD à raison d'une fois par semaine, avec des comités de suivi une fois par mois, sans compter qu'ils ont eu droit à quatorze heures de suivi individuel avec leur formateur. LaCERE les a également mis en contact avec un comptable et un avocat, lesquels pouvaient répondre à des questions *ad hoc*, et ce, à un coût infime. En quelque sorte, ils ont bénéficié d'un accompagnement exceptionnel et, en général, bien adapté à leurs besoins. Ici, le faible nombre d'incubés joue un rôle positif. En effet, considérant les contraintes de temps et d'argent, ils n'auraient pu bénéficier d'autant d'attention si l'incubateur avait atteint son objectif d'accueillir sept personnes par cohorte. L'approche d'accompagnement mise en œuvre aura permis d'aller au-delà des enseignements généraux en gestion qui, selon Lorrain et Laferté (2006) ne répondent pas aux besoins des entrepreneurs émergents. Sur ce plan, LaCERE offre donc précisément le type de soutien que les jeunes entrepreneurs interrogés par Lorrain et Laferté (2006) ont dit rechercher.

Malgré que peu d'incubés aient été intégrés dans LaCERE, ceux qui y ont séjourné ont dit avoir apprécié la dynamique interne de l'incubateur. Selon eux, il y régnait une ambiance de partage, de solidarité et de soutien qui a contribué positivement à leurs démarches. Chacun partageait ses joies et ses questionnements et le groupe semblait mettre l'épaule à la roue afin d'aider l'incubé à avancer dans les périodes difficiles. Ici, l'incubateur d'entrepreneurs joue un rôle de mentor et aide l'entrepreneur en devenir à surmonter ses périodes de doute. Les formations sur l'éthique des affaires au Québec et sur les techniques de présentation étaient adaptées au fait que les incubés étaient principalement des nouveaux arrivants. De plus, se retrouvant dans un nouveau milieu, la structure d'accompagnement est venue briser leur isolement, dû à leur manque de réseau initial.

Cela dit, un des entrepreneurs qui a bénéficié de l'accompagnement offert par LaCERE a mentionné qu'il aurait abandonné depuis longtemps s'il n'avait pas été soutenu par son coach et par l'incubateur. Il est intéressant de constater que lorsqu'il a présenté son idée d'entreprise au comité de sélection, il estimait que celle-ci aurait une cinquantaine d'employés après cinq ans d'activité. Non seulement cette prévision était très optimiste, mais il lui aurait été pratiquement impossible de dénicher ces employés qualifiés dans le bassin de population active de la région d'Acton. L'incubé fait donc partie de ceux qui avaient des attentes très élevées, les mêmes qui, comme l'ont indiqué Gasse et coll. (2004), arrivent plus rarement que les « réalistes » à opérationnaliser leur entreprise. Dans un cas comme celui-ci, le mentorat joue un rôle crucial.

Par ailleurs, les promoteurs de l'incubateur ont pris soin d'intégrer des acteurs financiers dans leur structure afin d'assurer une voie d'accès direct au financement de l'entreprise de ses clients. Or, il semble que malgré le processus d'incubation pour l'entrepreneur, l'entreprise, elle, prendra le même chemin que les autres en ce qui a trait au financement. Ceci nous porte à questionner l'intérêt que peut avoir une personne à prendre le temps de peaufiner son plan d'affaires, le faire valider par des experts et accompagnateurs, alors qu'il sera traité sur le même pied d'égalité qu'un entrepreneur n'ayant pas ces appuis, lorsque vient le temps d'évaluer son projet d'entreprise. Souvenons-nous que le financement est la principale cause de mortalité des entreprises et elle est habituellement la principale valeur ajoutée qu'un incubateur d'entreprises peut apporter à un incubé (QIBC, 2009).

6.4 LE DEFI DE L'AUTOFINANCEMENT DANS UN PETIT MILIEU

L'aspect laboratoire, l'envie de tester la structure d'accompagnement et le besoin d'avoir une clientèle sont certainement des raisons qui expliquent la gratuité

des mesures d'aide. Cependant, un des principaux défis auxquels l'incubateur d'entrepreneurs avait à faire face était de pouvoir assurer une part d'autofinancement. Dans la structure retenue pour LaCERE, peu d'actions laissaient croire qu'il aurait été possible d'arriver un jour à cet objectif, malgré que les développeurs aient imaginé une grille tarifaire à la pièce et progressive selon la période d'incubation. Premièrement, il a été très difficile d'établir un moment où les incubés auraient à déboursier pour leur loyer, ou leurs services. De plus, aucune redevance n'a été demandée en terme de pourcentage dans l'entreprise, ou en proportion du chiffre d'affaires des incubés. C'était en fait difficilement envisageable puisque dans la formule LaCERE, l'entreprise n'est pas la priorité, puisque ce n'est pas elle qui est incubée mais plutôt l'entrepreneur. Turgeon (1987) mentionne qu'il est important pour l'apprentissage d'une entreprise incubés d'avoir à rendre des comptes, idéalement d'une manière progressive, afin de se familiariser avec les exigences du milieu des affaires, ce qui n'aura malheureusement été le cas avec les incubés de LaCERE.

Rappelons que contrairement aux CAE, qui gardent sous leur responsabilité les entreprises créées par leurs membres et s'accaparent ainsi jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires de celles-ci, les incubateurs sont des structures qui prévoient le départ des entreprises et, dans le cas qui nous occupe, le départ de l'entrepreneur, après un laps de temps. Il devient donc difficile de s'approprier des fonds avec des entreprises qui sont appelées à quitter le nid. De surcroît, la majorité des études, notamment les revues de la littérature de Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004), sur le sujet et les structures actuelles de financement révèlent qu'il s'avère pratiquement impossible d'autofinancer un incubateur en conservant sa vocation. Rappelons que selon les meilleures pratiques de la NBIA (Wolfe et coll., 2001), l'incubateur doit s'assurer de pouvoir pallier à la perte d'un partenaire financier majeur, entre autres en

diversifiant ses sources de revenus afin d'assurer sa survie. Donc, la méconnaissance de la formule « incubateur d'entrepreneurs » mais également le mystère qui plane sur sa capacité à s'autofinancer, surtout après la période laboratoire, ont possiblement suscité des doutes suffisamment sérieux chez les personnes approchées pour qu'ils décident de ne pas s'inscrire dans LaCERE. En effet, le salariat étant le principal argument de persuasion de l'incubateur, la capacité à se financer afin de déboursier ces salaires devenait un risque que certains entrepreneurs potentiels n'étaient possiblement pas prêts à assumer.

Malgré sa petite population, la région d'Acton a tout de même voulu jouer dans la cour des grands, avec les mesures qui sont ressorties de son conseil de consultation Pro-Action. En effet, lorsque l'on regarde le choix des développeurs de créer une coopérative, on peut d'une certaine façon comparer leur ambition avec celles de la ville de Green Bay, aux États-Unis, et de son équipe sportive professionnelle, les Packers, qui évolue dans la Ligue Nationale de Football. Le marché était si petit, qu'aucun propriétaire n'a voulu acheter une équipe pour s'y installer. Alors, la population a formé une coopérative de 112 158 « propriétaires-partisans » (Poulin, 2011) qui ont conjointement acheté l'équipe pour faire partie des « grandes ligues ». Or, à Acton, la coopérative s'est formée par le haut et ce sont les développeurs du milieu qui ont formé la structure en amont et non pas les utilisateurs potentiels, comme c'est habituellement le cas dans le modèle coopératif. Donc, si on poursuit la comparaison, on se retrouve avec beaucoup de gérants, mais peu de « partisans » pour faire fonctionner l'équipe.

La structure coopérative avait également pour but d'intégrer le statut de membres soutien, qui permettait d'amasser une part sociale et ainsi diversifier les sources de revenus de l'incubateur. Considérant que le nombre de membres soutien

de LaCERE n'a pas excédé la quinzaine et que les retombées se chiffrent à environ trois pourcent du montant alloué à l'expérience sur trois ans, certains bailleurs de fonds ont cru que c'était beaucoup d'organisation pour peu de retombées. De plus, d'autres intervenants questionnent les avantages d'être membre soutien, si ce n'est que d'aider la communauté par la forme d'un don. Par exemple, en comparaison, la part sociale dans Desjardins se chiffre à 5 \$, alors qu'elle est de 500 \$ dans LaCERE. Ce n'est donc pas acquis que les membres soutien seront toujours au rendez-vous, lorsqu'il sera temps de financer les activités de l'incubateur.

En regard de l'incubation, le milieu d'Acton a donc présenté des atouts importants : la qualité de la mobilisation de tous les acteurs, la capacité de supporter un incubé de différentes façons et dans une formule d'accompagnement particulièrement efficace, la capacité de recourir à différentes expertises pour soutenir l'entrepreneur en devenir, la capacité de travailler en équipe dans des réseaux étendus et assez efficaces, etc. Toutefois, l'attractivité du milieu a semblé faible sur plusieurs points et ce, tant personnellement pour les entrepreneurs que pour les entreprises que ces derniers souhaitent créer : environnement naturel, environnement culturel et artistique, environnement scolaire, proximité de laboratoires et centres de recherche, équipements de prototypage, locaux spécialisés, etc.

Cela dit, les caractéristiques du milieu n'expliquent pas tout. Comme le soulignent Lewis et coll. (2011) la capacité d'un milieu à soutenir l'entrepreneuriat a possiblement bien moins d'importance pour expliquer les retombées d'un incubateur que la mise en œuvre des bonnes pratiques d'incubation. Dit autrement, les atouts d'Acton comme milieu ne peuvent pallier à des pratiques d'incubation déficientes et la mise en œuvre réussie des meilleures pratiques parviendrait peut-être à atténuer les effets de ses faiblesses. Enfin, l'incapacité à trouver un immeuble adéquat et attrayant

pour LaCERE et ses incubés est un autre exemple des attentes trop élevées des promoteurs vis-à-vis les ressources de la région, qu'ils ont surestimées. De plus, les développeurs ont pensé que les institutions d'enseignement des villes adjacentes allaient devenir des ressources disponibles pour leurs incubés. Or celles-ci étant à l'extérieur de la région, cela venait en quelque sorte annuler l'objectif de revitalisation du milieu d'Acton.

Le choix de l'immeuble ne se réduit toutefois pas à une question d'image et les agents gouvernementaux qui financent des projets d'incubateurs devraient porter une attention particulière à cet aspect et prévoir l'ajout de ressources permettant le choix d'un emplacement optimal, voire la construction d'un immeuble. Les incubateurs qui ont connu du succès, en région plus particulièrement, semblent tous avoir emprunté la voie de l'immobilier afin de s'assurer une source de revenus et un service de qualité adapté à leurs clients (Adkins et coll., 2001). Étant donné l'importance des montages financiers nécessaires à ces structures, il n'est pas surprenant que les pré-incubateurs d'entreprises technologiques soient majoritairement érigés près des institutions universitaires. Et on comprendra évidemment qu'à Acton Vale, une telle solution était impossible.

6.5 L'OBJECTIF DE TRANSFERABILITE

Si nous observons l'expérience LaCERE dans une perspective de transférabilité, certains aspects précis en lien avec le personnel de l'incubateur, sont intéressants à souligner, entre autres en raison du poids financier qu'ils ont exercé sur le projet. D'abord, il est certain qu'avec des ressources limitées, tant financières qu'humaines et relativement peu de temps à sa disposition, il faut tenter d'embaucher le personnel le plus polyvalent possible, afin d'être en mesure d'accompagner à la fois l'entrepreneur et l'entreprise dans son projet. De plus, dans le cas d'une structure

nouvelle, on peut se demander à quel moment il est nécessaire d'ajouter des ressources humaines permanentes à la structure. Considérant que l'expérience de Sorel n'a eu qu'une ressource à temps partiel, on peut se demander jusqu'à quel point LaCERE nécessitait deux postes à temps complet dès son ouverture. Des économies au niveau salarial la première année auraient pu permettre une meilleure promotion de l'incubateur par le biais d'un plan de communication plus complet et potentiellement une augmentation de son nombre d'incubés. De plus, Kumar et Kumar (1997) mentionnent que pour respecter les meilleures pratiques d'incubation d'entreprises technologiques, le C.A. et le fonctionnement quotidien de l'incubateur doivent avoir des rôles distincts, ce qui ne semble pas avoir été le cas dans l'expérience LaCERE.

On se doit de reconnaître que l'idée d'incuber l'entrepreneur semble avoir été plus appréciée par les agents de développement économiques que par les entrepreneurs en devenir. Les nombreux prix remis à LaCERE par diverses organisations œuvrant dans le développement économique de même que l'intérêt de plusieurs régions pour la formule en font foi. Les agents de développement économique y ont vu un outil original qui avait le potentiel d'avoir des effets positifs sur le développement économique des territoires.

Toutefois, force est de constater que ce n'était pas là le premier objectif du projet et que LaCERE n'est pas vraiment parvenu à décrystalliser la région d'Acton pour la transformer en « pépinière » d'entrepreneurs. Le travail de décrystallisation exige des moyens importants en communication et cette dernière exige du messenger une abondance de ressources financières et logistiques de même qu'une forte crédibilité alimentée par des connaissances et de l'expérience dans des domaines d'activités pertinents. Sans ces éléments et sans un minimum de succès sur lequel

tabler (par exemple, la création de quelques entreprises), la recristallisation ne peut tout simplement pas se faire. Si, en plus, faute de succès sans l'apport des leaders du monde des affaires et du monde politique, elle ne peut se concrétiser, toute recristallisation devient impossible. Tel que démontré dans le modèle de Prévost (1993), la transformation d'un milieu en incubateur de l'entrepreneuriat ne sera pas possible sans l'émergence d'acteurs clés du monde des affaires et du monde politique qui, s'appuyant sur des succès (de nouveaux entrepreneurs et de nouvelles entreprises) peuvent diffuser largement la pertinence de créer des entrepreneurs, la pertinence de l'incubateur d'entrepreneurs comme outil permettant d'y parvenir et ainsi mieux impliquer la communauté locale.

Par ailleurs, étudier le cas de LaCERE nous amène à nous questionner sur la pertinence d'investir dans de nouvelles structures d'accompagnement aux entrepreneurs, afin d'améliorer la situation décrite, considérant le taux de création d'entreprises par rapport aux employés s'y consacrant. En fait, bien que les études sur l'accompagnement aient grandement démontrées qu'il est avantageux pour un nouvel entrepreneur et son entreprise d'être soutenu, reste qu'il existe déjà des structures qui pourraient être mise à contribution pour ce faire. Pensons notamment au programme Soutien aux Travailleurs Autonomes, qui a passablement les mêmes objectifs de « favoriser la création d'emploi par la création d'entreprises » et de « diversifier les économies locales » que LaCERE, or ils ne visaient pas la même clientèle à la base (STA, 2010). Le programme STA agit un peu à la manière d'un incubateur virtuel, créant ainsi des entrepreneurs libres de port d'attaches et flexibles d'aller s'installer où le marché est propice à leur projet d'entreprise. Plusieurs étudiants soutenaient qu'ils auraient été intéressés si le projet LaCERE avait été dans leur région, ils pourraient donc profiter d'un accompagnement personnalisé et d'un salaire, sans pour autant se dénaturiser de leur milieu d'attache. Serait-ce possible d'agrandir la

clientèle pouvant avoir droit à ce programme, d'ajouter plus d'accompagnement et d'en faire la promotion, afin de valoriser la mesure, au lieu d'installer plusieurs structures distinctes dans chaque région, avec toutes les considérations matérielles, financières et humaines qu'une telle transférabilité de structure comporte? Souvenons-nous que la capacité de LaCERE à payer ses incubés venait d'une mesure régionale d'Emploi-Québec, les mêmes qui administrent le programme STA. Considérant le succès qu'a eu la mesure Auto Entrepreneur en France, soit celui de doubler le taux de création d'entreprises sur son territoire en deux ans, c'est une avenue qui, nous le croyons, mériterait réflexion.

Cela dit, l'incubateur d'entrepreneurs a toutefois démontré son apport aux nouveaux arrivants, qui n'ont pas encore de points d'ancrage au Québec, ce qui pourrait servir à renouveler le projet sous un autre angle. Peu avant sa fermeture, LaCERE envisageait d'ailleurs de se spécialiser dans ce type de clientèle. Rappelons que l'incubateur d'entrepreneurs est en quelque sorte un incubateur de développement économique local à vocation sociale. En intégrant entre autres les notions d'éthique des affaires, il serait peut-être en mesure de mieux intégrer la population immigrante dans la société québécoise. En outre, la structure de type CAE dont s'est inspiré LaCERE répondait à l'origine à ce type de clientèle, de même qu'aux personnes nécessitant une réinsertion sociale. L'exemple de Sorel nous rappelle que leur clientèle avait par ailleurs été refusée dans toutes les autres structures d'aide avant d'être admissible dans la leur, ce qui implique qu'il pourrait y avoir une clientèle québécoise, qui est habituellement cliente de projets de réinsertion sociale du gouvernement, intéressée à se développer en tant que travailleur autonome suite à un accompagnement privilégié. En y ajoutant les nouveaux arrivants, on viendrait ainsi répondre à un besoin, soit celui de bien les intégrer dans notre société.

La manière d'intégrer la population immigrante est un des enjeux qui dessinera le Québec de demain. L'utilisation des structures, telles les institutions d'enseignement supérieur, auront également un impact sur la création d'entreprises et d'emplois, considérant par exemple l'importance des CÉGEPS dans le maintien d'une population instruite en région. Une telle structure d'accueil pourrait également inclure un mécanisme d'évaluation et de reconnaissance des acquis des populations immigrantes; nous serions possiblement en mesure d'éviter aux nouveaux arrivants la nécessité de refaire leur formation en entier, et une mise à jour ciblée pourrait leur être offerte, ce qui augmenterait plus rapidement la population active et talentueuse du Québec. Par exemple, lors de la rencontre d'information qui a eu lieu à l'UQTR, une étudiante péruvienne nous a mentionné que l'entrepreneuriat était une nécessité dans son pays d'origine, un caractère très culturel, étant donné que la population ne possède pas autant de programmes sociaux; cette clientèle accueillerait donc possiblement avec joie un tel soutien de la part de leur pays d'accueil. Par ailleurs, dans une telle structure modifiée d'incubateur d'entrepreneurs visant l'intégration sociale, même si 99 % des incubés devenaient des travailleurs autonomes, le pourcentage restant qui créerait des entreprises pourrait éventuellement nous surprendre.

En somme, par ses activités, ses services et, surtout, sa formule d'accompagnement, LaCERE a permis à des gens qui autrement ne se seraient pas lancés de réellement s'investir dans le développement d'un projet d'affaires et de le réaliser avec une formation solide et bien adaptée. LaCERE a donc contribué à créer des entrepreneurs là où, sans lui, ils n'auraient peut-être pas existé. Valéau (2006) évoque l'idée selon laquelle nous ne naissons pas entrepreneurs, mais nous le

devenons. Cette perspective vient rehausser la pertinence de la vision des développeurs de LaCERE. Cela dit, si l'idée de s'occuper de faire exister ce dernier est utile et pertinente, la décision de centrer l'incubateur sur lui l'est beaucoup moins et est même en grande partie responsable de sa faible performance en matière de création d'emplois et de développement économique régional. En effet, il semble bien que, dorénavant, l'incubateur qui veut avoir un impact économique significatif doive travailler simultanément, et avec autant d'efforts et d'efficacité, sur le front de l'entrepreneur et sur celui de l'entreprise. LaCERE a excellé dans tout ce qui concerne l'entrepreneur en délaissant l'entreprise en tant que telle et, ce faisant, il a en quelque sorte sacrifié sa performance économique pour plutôt mettre de l'avant le caractère innovant et « unique » de sa formule.

CONCLUSION

Les guides des meilleures pratiques d'incubation mentionnent invariablement que les incubateurs qui agissent comme des entreprises ont les meilleurs résultats. À cette observation, on peut combiner celle de Gasse et coll. (2004) à l'effet que, premièrement, les entrepreneurs émergents qui ont opérationnalisé leur entreprise sont ceux qui ont tôt fait de développer leurs produits et encaisser des revenus et que, deuxièmement, il est important d'opérationnaliser l'entreprise rapidement au lieu de peaufiner longuement le produit. On obtient un premier portrait de l'expérience LaCERE : l'incubateur d'entrepreneurs a pris un temps considérable pour développer une structure innovante et « très originale », entre autres dans l'optique d'étudier, en contexte de laboratoire, l'incubation d'entrepreneurs plutôt que l'incubation d'entreprises; ce qui a affecté sa « rentabilité » en le conduisant, entre autres, à se centrer sur les premiers et à délaisser les secondes.

L'idée de l'expérience LaCERE était d'incuber l'entrepreneur dans la phase de pré-incubation, donc en amont, de son projet d'entreprise. En constatant la réponse mitigée de la « population » visée à l'offre d'un salaire, d'une formation et d'un accompagnement, tout porte à croire qu'il faudrait peut-être songer à aller encore plus loin et « incuber l'esprit d'entreprendre » des Québécois.

D'ailleurs, la nouvelle stratégie d'entrepreneuriat lancée par le Gouvernement du Québec en novembre 2011 (MDEIE, 2011) a pour but de modifier positivement les attitudes face à l'entrepreneuriat et d'augmenter la volonté d'entreprendre. Sans que des mesures directes d'incubation d'entrepreneurs n'aient été prises dans cette stratégie, des actions ont été mises sur pied et elles se doivent d'être saluées. Les

mesures s'adressant directement à l'entrepreneur en devenir sont principalement orientées vers les jeunes. Dans cette politique, rien ne paraît prévu pour aider celui ou celle qui songe à se lancer dans l'entrepreneuriat à surmonter les doutes qui l'assaillent lorsqu'il ou elle compare le métier d'entrepreneur à celui de « salarié ». Or, l'expérience LaCERE montre que de tels outils peuvent être pertinents dans certains cas et éventuellement aider à faire naître des entrepreneurs. En effet, rien n'indique que ces services sont directement la cause de ces démarrages d'entreprises, c'est-à-dire que celles-ci auraient pu naître en utilisant d'autres moyens.

Par ailleurs, l'expérience LaCERE montre que le milieu, même s'il apporte une contribution essentielle, notamment par sa mobilisation, ne peut être une réponse à toutes les difficultés. Par exemple, une meilleure stratégie marketing aurait bien sûr augmenté le nombre de candidatures et d'incubés. Cependant, elle n'aurait pas pour autant été en mesure de faire de la région un pôle d'attraction pour des jeunes entrepreneurs technologiques en devenir, ceux-ci souhaitant évoluer dans des environnements plus scientifiques, plus urbains et plus « branchés ». L'expérience LaCERE montre que tous les milieux ne sont pas égaux et que la transformation d'un milieu spécifique est probablement difficile si on souhaite procéder rapidement et faire des « choses » radicalement nouvelles et pour lesquelles on est donc moins bien préparé.

En somme, l'objectif de cette étude était d'évaluer la pertinence et la nécessité de mettre à l'avant-plan l'entrepreneur à l'intérieur d'une structure d'accompagnement personnalisé incluant un salaire, afin qu'il puisse développer convenablement son projet d'entreprise et ainsi contribuer au développement des économies locales. À ce niveau, on constate qu'il est hasardeux de dissocier l'entrepreneur de son entreprise, même dans leur phase émergente. Ils sont comme les

deux côtés d'une médaille, complémentaires et dépendants l'un de l'autre. Il va sans dire qu'il importe de prendre soin de l'entrepreneur pour contrer ses doutes et l'outiller dans la concrétisation de son idée. Toutefois, à trop s'occuper de lui, on en oublie l'entreprise. Or, cette dernière mérite également d'être prise en considération dans le processus d'incubation étant donné que c'est précisément elle qui permet le développement des économies locales à travers les emplois qu'elle crée. Les travaux récents sur l'incubation vont dans ce sens : les incubateurs qui ont les meilleurs résultats en termes économiques sont ceux dont les pratiques portent à la fois sur l'entrepreneur et l'entreprise. LaCERE s'est donc centré sur un aspect de l'entrepreneuriat qui mérite qu'on s'y attarde et il l'a fait de la bonne manière. Mais en négligeant d'autres aspects, il s'est en quelque sorte « tiré dans le pied » en ce qui a trait aux objectifs de création d'emplois et de développement économique.

En terminant, il faut, tant pour ce mémoire que pour l'expérience LaCERE en elle-même, ne pas perdre de vue qu'il s'agit d'une étude de cas unique. Le but de l'expérience LaCERE était de tenter quelque chose de nouveau et d'en tirer des leçons. Étant donné les caractéristiques spécifiques de la région d'Acton Vale, il ne faut probablement généraliser nos observations à l'ensemble des situations possibles : d'autres régions, possédant d'autres caractéristiques pourraient peut-être éviter certains des écueils rencontrés par LaCERE. De fait, l'étude des incubateurs d'entreprises technologiques au Brésil révèle que certain type de structures fonctionnent dans un milieu, alors qu'elles ne gèrent pas de résultats dans d'autres (Lalkaka et Shaffer, 2000).

Cela dit, les efforts déployés dans notre recherche pour « bien construire » notre cas nous porte à croire que nos conclusions sont transférables, au moins, dans les régions rurales. Nous aurions grandement apprécié recenser les meilleures

pratiques en matière de recrutement d'incubés en contexte d'incubation d'entreprises, cependant une telle étude ne semble pas avoir été produite jusqu'à présent. Pour ce qui est de la transférabilité de nos résultats à des milieux plus urbains et mieux « équipés » pour soutenir des entrepreneurs et des entreprises technologiques, il serait intéressant d'observer une expérience similaire à LaCERE appliquée dans un tel milieu, universitaire de surcroît. Cette étude aurait tout avantage à être longitudinale, ou à tout le moins s'inscrire dans un temps permettant de compléter un cycle complet d'accompagnement d'un projet. Rappelons-nous que selon Hannon et Chaplin (2003), il peut prendre entre sept et douze ans avant qu'un incubateur ne soit pleinement fonctionnel. Idéalement l'incubateur aurait entre autres la capacité d'accompagner les entreprises en haute technologie et les attraits nécessaires pour les convaincre de s'établir à long terme dans sa région. De plus, il serait intéressant d'évaluer une structure coopérative, comme LaCERE, qui serait en mesure de favoriser et d'accélérer la création de coopératives, étant donné que celles-ci sont réputées avoir un taux de survie supérieur à d'autres formules juridiques d'entreprises (MDEIE, 2008b).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

(2006). Libéralisme. *Le Nouveau Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Dictionnaires Le Robert, Paris, 1483.

(2008). Les fermetures d'usines se succèdent. *Argent*. Consulté le 9 novembre 2011, tiré de <http://argent.canoe.ca/lca/infos/quebec/archives/2008/10/20081017-093622.html>.

(2009). Sigma Industries annonce la fermeture de son usine d'Acton Vale. *L'information d'affaires Rive-Sud*. Consulté le 9 novembre 2011, tiré de <http://www.informationaffaires.com/Nouvelles/Sigma-Industries-annonce-la-fermeture-de-son-usine-d-Acton-Vale.html>

Acs, Z. (1999). *Are Small Firms Important? Their Role and Impacts*, Kleuwer, Norwell, MA, 175 p.

Adkins, D., Sherman, H. et Yost, C. A. (2001). *Incubating in Rural Areas: Challenges and Keys to Success*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 72 p.

Aerts, K., Matthyssens, P. et Vandenbempt, K. (2007). Critical Role and Screening Practices of European Business Incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.

Albert, P. (2003). Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs? *Annales des mines*, décembre, 27-29.

Albert, P., Bernasconi, M., Gaynor, L. (2002). *Les incubateurs. Emergence d'une nouvelle industrie*, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, Paris, 96 p.

Albert, P., Gaynor, L. (2001). *Incubators, Growing Up Moving Out: A Review of the Literature*, CERAM Sophia Antipolis, Nice, 53 p.

Allen, D.N. (1988). Business Incubators Life Cycles. *Economic Development Quarterly*, 2(1), 19-29.

Allen, D.N. et Rhaman, S. (1985). Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 23(3), 12-22.

Allen, D.N. et Weinberg, M.L. (1988). State Investment in Business Incubators, *Public Administration Quarterly*. December (12), 196-215.

Atkinson, R. D. et Court, R. H. (1998). *The New Economy Index: Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute, Washington DC, 50 p.

AVISE (2006). *Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : l'entreprise partagée*, Coopérer pour entreprendre, Paris, 18 p.

Barrow, C. (2001). *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*, John Wiley & Sons, New York, 364 p.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. et Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40, 116-140.

BDC. (2012). Autoévaluation de l'entrepreneur. *BDC: Centre de conseil*. Consulté le 28 juin 2012, tiré de http://www.bdc.ca/FR/centre_conseils/outils_analyse_comparative/Pages/autoevaluation_entrepreneur.aspx.

Bearse, P. (1998). A Question of Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 322-333.

Bergek, A., Norrman, C. (2008). Incubator Best Practice: A Framework, *Technovation*, Elsevier, 28, 20-28.

Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*, Éditions du Seuil, Paris, 956 p.

Bourgeois, Y., Trépanier, M., Gosselin, P.-M., et Dallaire, R. (2010). *Same Size, Same Characteristic, Same Performance? A Comparative Study of Moncton and Trois-Rivières City-Region*. 12 th annual INRS conference, Toronto, 10 p.

- Braudo, S. (2011). Définition de Convention de Portage, *Dictionnaire du droit privé*. Consulté le 10 décembre 2011, tiré de www.dictionnaire-juridique.com.
- Brooks, O.J. (1986). Economic Development Through Entrepreneurship : Incubators and the Incubation Process. *Economic Development Review*, 4(2), 24-29.
- Bruton, G.D. (1998). Incubators as a Small Business Support in Russia : Contrast of University-Related U.S. Incubators with the Zelenograd Scientific and Technology Park. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 91-94.
- CABI. (2011). *Advancing Business Incubation, Coast to Coast*. Consulté le 10 mai 2011, tiré de <http://www.cabi.ca>.
- Campbell, C. (1989). Change Agents in the New Economy : Business Incubators and Economic Development. *Economic Development Review*, 7(2), 56-59.
- Campbell, C. et Allen, D.N. (1987). The Small Business Incubator Industry : Micro-Level Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178-191.
- Carayannis, E. G. et Zedtwitz, M. (2005). Architecting GloCal (Global-Local), Real-vitual Incubator Networks as Catalysts and Accelerators of Entrepreneurship in Transitioning and Developing Economies: Lessons Learned and Best Practices from Current Development and Business Incubation Pratices. *Technovation*, 25(2), 95-110.
- CDRML. (2011). Coopérative de solidarité. *Coopérative de développement régional Montréal-Laval*. Consulté le 14 juillet 2012, tiré de : <http://www.cdr.coop/cooperative/type-de-cooperative/cooperative-de-solidarite/>.
- Chan, K. F. et Lau, T. (2005). Assessing Technology Incubator Programs in the Science Park : the Good, the Bad and the Ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.
- Chandra, A. et Fealey, T. (2009). Business Incubation in the United States, China and Brazil : A Comparison of Role of Government, Incubator Funding and Financial Services. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 67-86.
- Cipriani, A. (2012). Accompagnement et créativité : quel type d'environnement favorisant le développement peut être envisagé ? *Actes du colloque du 19 janvier 2012, 2^{ème} rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs :*

Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial, ISEM, Montpellier, 112-119.

CLD d'Acton. (2009a). *La coopérative d'entrepreneurs ruraux émergents : Plan d'affaires, version finale*, CLD d'Acton, Acton Vale, 30 p.

CLD d'Acton. (2009b). *Le partage du risque d'affaires : la nouvelle alliance communauté-entrepreneur*, CLD d'Acton, Acton Vale.

CoopAc. (2006). *Vademecum : Coopératives d'activités*, Monceau sur Sambre, Ministre de l'économie de Wallonie, 15 p.

Culp, R.P. (1996) *A Test of Business Growth Through Analysis of a Technology Incubator Program*, Georgia Institute of Technology, Atlanta, 698 p.

Cyr, A. et Mélé, N. (2006). *L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projets des PME de technologie : le cheval ou le jockey ?* 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Institut de Recherche sur les PME, UQTR, Trois-Rivières, 19 p.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 278 p.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

ÉPSH. (2009). *Lancement d'une entreprise*, dépliant de CSSH.

Erasmus. (2009). *Le programme européen d'échanges pour entrepreneurs : guide de l'utilisateur*, Commission européenne, Entreprises et industrie, Bruxelles, 19 p.

Eshun Jr, J. (2009). Business Incubation as Strategy. *Business Strategy Series*, Emerald Group Publishing Limited, 10(3), 156-166.

Etzkowitz, H., Carvalho de Mello, J. M. et Almeida, M. (2005). Towards « Meta-Innovation » in Brazil: The Evolution of the Incubator and the Emergence of a Triple Helix. *Research Policy*, 34(4), 411-424.

Europa. (2012). Entreprises et industrie, *Petites et moyennes entreprises (PME) : Un « Small Business Act » pour l'Europe*, consulté le 1^{er} juillet 2012, tiré de http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/small-business-act/index_fr.htm.

Fayolle, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 233 p.

FCEI, (2010). *Regard sur les entrepreneurs québécois : enjeux et perspectives sur la croissance des PME*, FCEI, Québec, 31 p.

Filion, L.-J. (2001). *Réaliser son projet d'entreprise*, 3^e éd., Éditions Transcontinentale, Montréal, 566 p.

Filion, L.-J., Luc, D. et Fortin, P.-A. (2003). *L'essaimage d'entreprises : vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Éditions Transcontinental, Montréal, 317 p.

Florida, R. (2008). *Who's your City? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*, Random House, Toronto.

Fondation de l'Entrepreneurship. (2011). *Indice entrepreneurial québécois 2011*, Fondation de l'Entrepreneurship, Québec, 44 p.

Fonrouge, C. et Sammutt, S. (2004). *Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux: vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise*, 7^e Congrès Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 16 p.

Fortin, P.-A. (1992). *Devenez entrepreneur : Pour un Québec plus entrepreneurial*, 2^e éd., Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 360 p.

Fry, F.L. (1987). The Role of Incubators in Small Business Planning. *American Journal of Small Business*, 12(1), 51-61.

Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude cas comme méthode de recherche*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 128 pages.

Gasse, Y., Menzies, T. V. et Diochon, M. (2004). Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(2), 117-134.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4^e éd., Presses de l'Université du Québec, Québec, 629 p.

Gertler, M. et Wolfe, D. (2004). Local Social Knowledge Management: Community Actors, Institutions and Multilevel Governance in Regional Foresight Exercises, *Futures*, 36, 45-65.

Girard, B. (2006). *Une révolution du management : Le modèle Google*, MM2 Éditions, Paris, 227 p.

Greene, P. G. et Butler, J. S. (1996). The Minority Community as a Natural Business Incubator. *Journal of Business Research*, 36, 51-58.

Hackett, S.M. et Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.

Hackett, S.M. et Dilts, D.M. (2007). Inside the Black Box of Business Incubation : Study B – Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes. *J Technol Transfer*, Springer Science/Business Media, 33, 439-471.

Hamdani, D. (2006). *Conceptualisation et mesure de l'incubation d'entreprises*, Statistique Canada, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, Ottawa, 28 p.

Hannon, D. P. et Chaplin, P. (2003). Are Incubators Good for Business? Understanding Incubation Practice – the Challenges for Policy. *Environment and Planning C : Government and Policy*, 21, 861-881.

Harwitt, E. (2002). High Technology Incubators : Fuel for China's New Entrepreneurship? *China Business Review*, 29(4), 26-29.

Huang, X. et Brown, A. (1999). An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, 18(1), 73-85.

IBI. (2005). *Silicon Valley and the International Business Incubator : The Global Business Embassy of Silicon Valley*, Présentation PowerPoint, 21 p. Consulté le 15 mars 2009, tiré de http://www.asiabizco.com/IBI_Presentation.pdf.

ICF. (2010). *Actualités de l'International Coach Federation*. Consulté le 16 août 2012, tiré de <http://www.coachfederation.org/francais/>

ICHEC-PME. (2009). *Formation-accompagnement pour créateurs d'entreprise (PME Start) et parcours de croissance pour dirigeants de PME (PME Plus)*, dépliant, 8 p.

INSEE. (2010). *Créations et créateurs d'entreprises : première interrogation 2010, profil du créateur*. Consulté le 19 septembre 2012, tiré de http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=sine2010#inter5.

ISQ. (2009). Les incubateurs d'entreprises au Québec : Survol des résultats de l'Enquête sur l'incubation d'entreprises 2007. *Bulletin Savoir. stat*, 9(2), 8p.

ISQ. (2010). Répartition de la population de 15 ans et plus selon le niveau de scolarité, le sexe et le groupe d'âge, Montérégie, 2006. *Institut de la Statistique, Tableau statistique*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/education/etat_scolarisation/scol_pop_15_sex_a_16.htm.

ISQ. (2011a). Estimation de la population des MRC et des territoires équivalents, 1^{er} juillet des années 1996, 2001 et 2006 à 2011. *Institut de la Statistique du Québec*. Consulté le 7 mars 2012, tiré de http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/dons_regnl/regional/mrc_total.htm.

ISQ. (2011b). Estimation de la population des municipalités du Québec selon le groupe d'âge et le sexe, au 1^{er} juillet des années 2001 à 2011. *Institut de la Statistique du Québec*. Consulté le 7 mars 2012, tiré de http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/dons_regnl/regional/index.htm#municip.

ISQ. (2012). 16 - La Montérégie, ses municipalités régionales de comté (MRC) et territoire équivalent (TE) et ses territoires de conférence régionale des élus (CRÉ). *Institut de la Statistique du Québec, Profil de la région*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_16/region_16_00.htm

Joseph, R., Bordt, M. et Hamdani, D. (2006). *Caractéristiques des incubateurs d'entreprises au Canada, 2005*, Statistique Canada, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, Ottawa, 20 p.

Julien, P.-A. (2005a). *L'entrepreneuriat au Québec : Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Éditions Transcontinentale, Montréal, 400 p.

Julien, P.-A. (2005b). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 395 p.

Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy : 10 radical strategies for a connected world*, Penguin Group, New-York, 179 p.

Knopp, L. (2010). *2009 Incubation Industry Compensation Survey*, NBIA, Athens, Ohio, 33 p.

KPMG et CGPME. (2012). *Cahier préparatoire 28 juin 2012 : Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans*, KPMG, Paris, 43 p.

Kubr, M., éd. (2002). *Management Consulting : A Guide to the Profession*, 4^e éd., International Labour Office, Genève, 907 p.

Kumar, U. et Kumar, V. (1997). *Technologie d'incubation : Meilleures pratiques*, préparé pour les partenaires fédéraux en transfert de technologie, Ottawa. Consulté le 22 juillet 2012, tiré de www.fptt-pftt.gc.ca/fra/ressources/kumar.html.

Kuratko, D.F. et LaFollette, W.R. (1987). Small Business Incubators for Local Economic Development. *Economic Development Review*, 5(2), 49-55.

Laferté, S. et Lorrain, J. (2006). Support Needs of the Young Entrepreneur. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(1), 37-48.

Lalkaka, R. et Shaffer, D. (2000). Nurturing Entrepreneurs Creating Entreprises : Technology Business Incubation in Brazil. Repris et traduit dans (2003) Les centres d'incubation d'entreprises à vocation technologique au Brésil. *L'actualité des services aux entreprises*, n° 7, 26-30.

Lapierre, G., Labonté, A. et Tétreault, H. (2005). *L'évaluation formative de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (Loi du 1 %). Rapport d'enquête auprès des employés. Direction de l'évaluation, Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique et Direction générale des politiques, Gouvernement du Québec, 168 p.

Lewis, D. A. (2005). *The Incubation Edge: How Incubator Quality and Regional Capacity Affect Technology Company Performance*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 141 p.

Lewis, D., Harper-Anderson, E., and Molnar, L. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*, NBIA, Athens, Ohio, 141 p.

Li, Y. et Chen, Y. (2009). Opportunity, Embeddedness, Endogenous Resources, and Performance of Technology Ventures in Taiwan's Incubation Centers. *Technovation*, 29(1), 35-44.

Loué, C., Laviolette, E.-M. et Bonnafous-Boucher, M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'entrepreneuriat*, 7(1), 63-83.

Lumpkin, J.R et Ireland, R.D. (1988). Screening Practices of New Business Incubators : The Evaluation of Critical Success Factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59-81.

Mason, C. et Stark, M. (2004). What do Investors Look for in Business Plan ? A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, SAGE Publications, London, 22(3), 227-248.

McAdam, M. et Marlow, S. (2007). Building Futures, or Stealing Secrets : Entrepreneurial Coopération and Conflict within Business Incubators. *International Small Business Journal*, SAGE Publications, 25(4), 361-382.

MacMillan, I.C., Siegel, R., Narasimha, S. (1985). Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals. *Journal of Business Venturing* 1, 119-128.

MAMROT. (2011a). Entente de partenariat rural – Politique nationale de la ruralité 2007-2014. *Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire*. Consulté le 14 juillet 2012, tiré de <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/ruralite/politique-nationale-de-la-ruralite/>.

MAMROT. (2011b). Portrait des régions, Montérégie (région 16). *Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/portrait-des-regions/monteregie/>.

Martins, S. (2007). *ENTRE, Transition vers l'entrepreneuriat : Couveuses en France*, CRER, 14 p.

MDEIE. (2008a). *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*, Gouvernement du Québec, Québec, 90 p.

MDEIE. (2008b). *Sommaire : Taux de survie des coopératives au Québec*, MDEIE, Direction des coopératives, Québec, 15 p.

MDEIE. (2011). *Foncez! Tout le Québec vous admire : Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*, Gouvernement du Québec, Québec, 68 p.

Mêlé, N. (2007). *L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projet de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque lors du premier contact*, MBA, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 235 p.

Merrifield, D. B. (1987). New Business Incubators. *Journal of Business Venturing*, 2, 277-284.

Mian, S. A. (1994). U.S. University-sponsored Technology Incubators : An Overview of Management, Policies and Performance. *Technovation*, (Oct.) 14(8), 515-528.

Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e édition), Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 626 p.

Moati, P., Mazars, M. et Pouquet, L. (2006). Croissances des jeunes entreprises et territoires. *Revue d'économie industrielle*, 1(113), 61-82.

MRC d'Acton. (2009). Portrait de la MRC. *Municipalité régionale de comté d'Acton : Une autre dimension*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de http://www.mrcacton.qc.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=156.

NBIA. (1997). *Business Incubation Works : The Results of the Impact of Incubators Investments Study*, NBIA Publications, Athens, Ohio.

NBIA. (2009). *NBIA : Your Source for Knowledge and Networks in Business Incubation*. Consulté le 10 mai 2011, tiré de <http://www.nbia.org>.

Nowak, M. et Grantham, C. (2000). The Virtual Incubator : Managing Human Capital in the Software Industry. *Research Policy*, 29(2), 125-134.

OSÉO. (2012). *Prestation Technologique Réseau*. Consulté le 13 août 2012, tiré de : http://www.oseo.fr/votre_projet/innover/aides_et_financements/aides/prestation_technologique_reseau_ptr.

Peters, L., Rice, M. et Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *Journal of technology transfer*, 29, 83-9.

Pilaeva, K. (2009). *Perception et évaluation du risque : espace cognitif et « pattern » décisionnel des capital-risqueurs*, MBA, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 110 p.

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart et coll., (Éds), *La recherche*

qualitative. *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 113-169.

PJR. (2012). Montérégie. *Place aux Jeunes en Région*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de <http://www.placeauxjeunes.qc.ca/region-16>.

Plosila, W. et Allen, D.N. (1985). Small Business Incubators and Public Policy : Implications for States and Local Development Strategies. *Policy Studies Journal*, 13, 729-734.

Poulin, C. (2011). Superbowl : Victoire coopérative sur toute la ligne, *Ensemble, presse coopérative et indépendante*. Consulté le 9 octobre 2011, tiré de <http://www.journalensemble.coop/article/37>.

Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Éditions Transcontinentale inc./Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 198 p.

QIBC. (2009). *Best incubation practices 2009*, QIBC, Laval, 15 p.

Région d'Acton. (2010). Innovation : Conseil ProAction. *Région d'Acton : LE carrefour de l'entreprise innovante en milieu rural*. Consulté le 2 juillet 2012, tiré de : <http://www.regionacton.ca/fr/innovation/conseil-proaction.html>.

Reitan, B. (1997). Fostering Technical Entrepreneurship in Research Communities: Granting Scholarships to Would-be Entrepreneurs. *Technovation*, 17(6), 287-296.

Rice, M.P. (2002). Co-production of Business Assistance in Business Incubators : An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187.

Robson, C. (2002). *Real World Research*, 2^eéd., Blackwell, Oxford, 624 p.

Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98, 71-102.

Rothschild, L. et Darr, A. (2005). Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: an Israeli Case Study. *Technovation*, 25(1), 59-67.

Sherman, H.D. (1999). Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-Ups. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 117-133.

Société de Portage salarial. (2009). L'alternative à la création d'entreprise individuelle, *Guide du portage*. Consulté le 10 décembre 2011, tiré de www.guideduportage.com.

STA. (2010). Mesure Soutien au Travail Autonome. *Portail Québec*. Consulté le 10 mai 2011, tiré de <http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/Citoyens/Evenements/depot-direct/Pages/mesure-soutien-travail-autonome.aspx#>

St-Jean, É. (2009). *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*, Ph. D., Université Laval, Québec, 234 f.

St-Jean, É. et Jacquemin, A. (2011). Rebondir après une période de doute. Le mentorat facilite-t-il le second souffle de l'entrepreneur ?, *Working Paper # 2011/06*, Louvain School of Management Research Institute, 16 p.

St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 285 p.

Tapscott, D. (1997). *Growing Up Digital : The Rise of the Net Generation*, McGraw-Hill, New York, 338 p.

Temali, M. et Campbell, C. (1984). *Business Incubator Profiles : A National Survey*, Univ. of Minnesota, Minneapolis, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs, 130 p.

Terpstra, D. E. et Oslon, P. D. (1993). Entrepreneurial Start-Up and Growth : A Classification of Problems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 5-20.

Tornatzky, L., Sherman, H. et Adkins, D. (2003). *Incubating Technology Businesses : A National Benchmarking Study*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 76 p.

Turgeon, D. et Boily, D. (1987). *L'incubateur d'entreprises : Un outil de développement au service de la PME naissante*, Gaëtan Morin éditeur ltée, Montréal, 104 p.

Udell, G.G. (1990). Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products? *Journal of Product Innovation Management*, 7, 108-122.

Union des Couveuses (L'), (2009). *UCE : Tester – Valider – Créer*, Consulté le 9 décembre 2009, tiré de : <http://www.uniondescouveuses.com/>.

Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 31-57.

Valéau, P. (2007). L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle. *Revue Internationale PME*, 20(1), 121-154.

Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation Through Technological Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 153-167.

Vigneault, R. M. (2010). *Économie de la PME: L'environnement de la PME et la boîte à outil de l'entrepreneur*, Presentation PowerPoint, UQTR, 1^{er} avril 2010, 9 p.

Wolfe, C., Adkins, D. et Sherman H. (2001). *Best Practices in Action : Guidelines for Implementing First-Class Business Incubation Programs*, NBIA Publications, Athens, Ohio, 120 p.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3^{ed.}, Sage Publications, Newbury Park, 200 p.

ANNEXES

Tableau 10 - Liste des observations participantes

Comités	
Date	Thème
21 nov. 2008	Formule salariat
4 déc. 2008	Accueil et entente contractuelle
4 déc. 2008	Accompagnement
4 déc. 2008	Programme pédagogique
15 jan. 2009	Rétention
20 jan. 2009	Sortie, garantie et financement
25 jan. 2009	« Focus group » UQTR
4 fév. 2009	Présentation
18 mars 2009	Soirée d'information
1 ^{er} juin 2009	Lancement LaCERE
18 août 2009	Comité de sélection
8 déc. 2009	Comité de sélection
24 fév. 2010	Comité d'encadrement
Kiosques	
Date	Événement
1 ^{er} oct. 2009	USherbrooke
13 oct. 2009	OCDE – Québec et Entrepreneuriat Laval
31 oct. 2009	Colloque ACEE
26 jan. 2010	ULaval
27 jan. 2010	UQTR
Dîners d'affaires	
Date	Personnes rencontrées
20 nov. 2008	Louis-Jacques Filion
13 mars 2009	Paul Prévost
2 avr. 2009	Pierre-André Julien
22 mai 2009	Xavier De Poorter et Valérie Denis de ICHEC-PME
11 déc. 2009	Josée Plamondon
24 fév. 2010	Gens d'Acton Vale présents au dîner contact du CLD

Tableau 11 - Liste des personnes interviewés

Personnes rencontrées	Organisme
Alexis Lamonja et Karim Abdelkhalek	2 premiers incubés de LaCERE
Cindy Ducharme	Adjointe administrative de LaCERE
Claire Boulé	Directrice CREDEQ
Claire L'Heureux	Directrice CDR Montérégie
Éric Thibodeau	SADC région d'Acton
Frédéric Bonner	Ancien conseiller du CLD d'Acton
Guylaine Racine	Directrice générale de LaCERE
Isabelle Mercier	Conseillère au CLD d'Acton
Jocelyn Couture	Caisses Desjardins région d'Acton Président de ProAction
Gaétan Couture	Professeur École Professionnelle de St-Hyacinthe
Marc Robitaille	FBL Comptables agréés
Marie-Eve Perreault	MAMROT
Marin Vézina	Membre du C.A. de LaCERE
Nicolas Matte	Matte Avocats
Michel Trépanier	Professeur INRS/UQTR
Normand Choquette	Caisses Desjardins région d'Acton Membre du C.A. de LaCERE
Paul Duchesneau	MDEIE
Pierre Beaulieu	Emploi-Québec
Pierre-Luc Lamothe	Concepteur du site Web de LaCERE Membre du C.A. de LaCERE
R. Mathieu Vigneault	Président LaCERE Directeur Général du CLD d'Acton