Université du Québec
à Rimouski

Entrepreneuriat immigrant et gestion de projet : exploration des compétences et des défis liés au démarrage d'une entreprise lors de la création d'une PME

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© CELINA BOUCHERRAB

Juin 2026

Composition du jury :

Mouhamadou Sanni Yaya, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Olivier Choinière, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Nancie Chevrette, examinatrice externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 27 avril 2026 Dépôt final le 21 juin 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont encouragée et soutenue dans la réalisation de ce mémoire.

Mes sincères remerciements vont tout d'abord à mon directeur d'étude, Olivier Choinière, dont l'encadrement bienveillant, les encouragements constants et l'attitude toujours positive m'ont permis de progresser et de mener à bien ce travail.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance à mon cher mari pour son soutien indéfectible et ses encouragements tout au long de mes études.

Ma gratitude s'étend à ma famille, mes amis et tous les professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer durant mon parcours universitaire, ici et ailleurs. Grâce à vous tous, j'ai pu enrichir mes connaissances, tant dans mon domaine d'étude que dans la vie en général. Sans votre contribution, je n'aurais pas atteint le niveau où je me trouve aujourd'hui.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à mon étude et qui ont généreusement accordé de leur temps à ma recherche.

À vous tous, merci du fond du cœur.

RÉSUMÉ

Cette étude explore l'intégration des compétences en gestion de projet par les entrepreneurs immigrants lors de la création des petites et moyennes entreprises (PME) au Québec. L'objectif est d'analyser les pratiques spécifiques mises en œuvre pour surmonter les défis rencontrés dans les phases de conception et de planification, d'évaluer l'incidence de la formation ainsi que l'expérience professionnelle antérieure et d'interpréter les résultats obtenus afin de dégager des enseignements utiles et formuler des recommandations.

La recherche, guidée par une épistémologie interprétativiste et une approche phénoménologique et inductive, s'appuie sur une méthodologie qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'entrepreneurs immigrants sélectionnés par échantillonnage non probabiliste boule de neige. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique, permettant d'identifier les compétences clés en gestion de projet et les pratiques les plus efficaces pour favoriser la réussite entrepreneuriale des immigrants au Québec. Cette étude permet d'approfondir la compréhension des expériences vécues par les entrepreneurs immigrants, tout en mettant en évidence leurs stratégies d'adaptations et les compétences qu'ils emploient pour surmonter les différents obstacles rencontrés dans le processus de création d'entreprise. Cette étude vise également à formuler des recommandations pratiques pour les futurs entrepreneurs immigrants.

Mots clés : compétences gestion de projet, entrepreneur immigrant, PME, défis.

ABSTRACT

This study explores the integration of project management skills by immigrant entrepreneurs when creating small and medium-sized enterprises (SMEs) in Quebec. The objective is to analyze the specific practices implemented to overcome challenges encountered in the design and planning phases, to assess the impact of training and previous professional experience, and to interpret the results obtained in order to draw useful lessons and formulate recommendations.

The research, guided by an interpretive epistemology and a phenomenological and inductive approach, is based on a qualitative methodology. Semi-structured interviews were conducted with immigrant entrepreneurs selected through non-probability and snowball sampling. The data collected were analyzed using thematic analysis, which identified key project management skills and the most effective practices for promoting the entrepreneurial success of immigrants in Quebec. This study provides a deeper understanding of the experiences of immigrant entrepreneurs; while highlighting the adaptation strategies and skills they use to overcome the various obstacles encountered in the business creation process. This study also aims to formulate practical recommendations for future immigrant entrepreneurs.

Keywords: project management skills, immigrant entrepreneur, SME, challenges.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS vii
RÉSUMÉ ix
ABSTRACT xi
TABLE DES MATIÈRES xiii
LISTE DES TABLEAUX xv
LISTE DES FIGURES xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS 5
1.1 GESTION DE PROJET 6
1.2 CONCEPTUALISATION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'ENTREPRENEUR 16
1.3 DÉFIS DE L'ENTREPRENEURIAT 19
1.4 LES COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET 25
CHAPITRE 2 PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 35
2.1 PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE 35
2.2 CADRE CONCEPTUEL 39
2.3 APPROCHE DE LA RECHERCHE 42
2.4 PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE ET DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS 44
2.5 EXPLICATION DES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES 45
2.6 DISCUSSION DES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES 47
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS 49

3.1 PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS 49
3.2 ORGANISATION DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 55
3.3 IDENTIFICATION ET CLASSIFICATION DES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS 57
3.4 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET DES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS 63
3.5 L'INCIDENCE DES FORMATIONS ET EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES SUR LA RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE 72
3.6 RECOMMANDATION ET CONSEILS DES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS POUR AMÉLIORER LA RÉUSSITE DES PME 75
3.7 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 80
CHAPITRE 4 DISCUSSION DES RÉSULTATS 83
4.1 DISCUSSION RELATIVE AUX RÉSULTATS OBTENUS 84
4.2 CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 88
4.3 LIMITES DE L'ÉTUDE 89
CONCLUSION GÉNÉRALE 91
ANNEXES 93
Questions de l'entretien 93
Certificat éthique 94
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : PMI Talent Triangle, domaine et compétences clés (2017 vs 2021) 27
Tableau 2 : Questions et objectifs secondaires de la recherche 38
Tableau 3 : Récapitulatif des participants 50
Tableau 4 : Profil de formation et d'expérience professionnelle 52
Tableau 5 : Objectifs secondaires et questions d'entretien 55
Tableau 6 : Synthèse des compétences en gestion de projet 70
Tableau 7 : Synthèse des conseils 80
Tableau 8 : Défis, solutions proposées, compétences en gestion de projet mobilisées 81

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Changement de focalisation au cours du cycle de vie du projet 11

Figure 2 : Facteurs de succès et de conflits du projet 12

Figure 3: L'intégration des compétences en gestion de projet par les entrepreneurs immigrants pour faire face aux défis 41

Figure 4: Répartition des participants par secteur d'activité 51

Figure 5: Nombre de participants ayant fait une formation en gestion de projet 52

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

PMBOK: Project Management Body of Knowledge SIGLE

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Project Management Institute

ACPIR : Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et de la réorganisation

ISDE : Innovation, Sciences et Développement économique Canada

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Combien d'entrepreneurs immigrants réussissent réellement à créer et maintenir une entreprise prospère au Québec ? Cette question prend toute son importance dans un contexte où le taux d'échec des petites et moyennes entreprises (PME) demeure préoccupant.

L'entrepreneuriat immigrant au Canada joue un rôle de plus en plus important sur le plan social et économique. Selon Robertson et Gant (2016), sa contribution croissante enrichit et favorise l'intégration des entrepreneurs immigrants dans l'espace économique et sociale. Les PME présentent un soutien crucial dans l'économie québécoise, mais elles sont confrontées à un taux d'échec élevé, particulièrement au cours des premières années de leur existence. En 2023, les faillites d'entreprises au Canada ont augmenté de 41 %, marquant la plus forte hausse en 36 ans, selon l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et de la réorganisation (ACPIR). Les PME sont les plus affectées et la tendance s'est poursuivie en début 2024, avec une augmentation des dossiers d'insolvabilité (Canada, 2024). Ces données mettent en lumière l'importance de comprendre les facteurs qui influencent le succès des PME, notamment dans le cas de l'entrepreneuriat immigrant, où les défis sont encore plus marqués

Pour faire face aux obstacles du démarrage, les entrepreneurs immigrants se retrouvent dans une réalité bien plus complexe, car le parcours d'un créateur d'entreprise dans un pays d'accueil comporte souvent davantage d'obstacles. Par conséquent, les compétences en gestion de projet constituent un élément central pour renforcer et appuyer leur démarche entrepreneuriale au Québec. L'entrepreneuriat immigrant, en plein essor dans la province, se caractérise par sa contribution unique en termes d'innovation, de diversité et de dynamique économique. Toutefois, les entrepreneurs immigrants rencontrent des défis spécifiques, par exemple : les barrières culturelles et linguistiques, un accès limité aux ressources ainsi que la compréhension des marchés locaux (Tchuinou Tchouwo et Saives, 2020). Le statut de ces

entrepreneurs immigrants en tant que nouveaux arrivants, amplifie considérablement ces défis, exigeants de leurs parts de développer des compétences particulières qui leur permettraient de naviguer de façon efficace dans un contexte peu familier. Cette situation nécessite une adaptation au nouvel environnement pour surmonter les difficultés liées à la création de leurs entreprises.

Face à ces constats, il est important de comprendre comment les entrepreneurs immigrants mobilisent les compétences adaptées pour répondre aux différentes difficultés liées à la création d'entreprise. Cette étude explore comment les compétences en gestion de projet permettent aux entrepreneurs immigrants de surmonter les défis lors de la création de PME au Québec. La création d'une entreprise est considérée comme un projet à part entière, particulièrement dans la phase initiale. D'après le Project Management Institute (2021), un projet est « un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique ». Cette définition correspond parfaitement au processus entrepreneurial, qui nécessite une planification structurée, une bonne gestion des ressources et une exécution organisée.

Selon Filion et Brenner (2006), les personnes issues de l'immigration au Canada se tournent souvent vers l'entrepreneuriat pour des raisons d'indépendance économique et d'autonomie, principalement dans les secteurs des services, du commerce de détail et de gros. Bien que leurs projets prennent environ deux ans à démarrer, ils rencontrent des défis majeurs, tels que le financement, le marketing et la gestion des ressources humaines. Les auteurs ajoutent que peu de données empiriques existent sur ce processus, et ces entreprises sont souvent fondées sans préparation formelle. Cela souligne la nécessité d'explorer comment les compétences en gestion de projet peuvent améliorer leurs chances de réussite dans un contexte entrepreneurial complexe.

Dans cette perspective, Alcouffe et Langevin (2023) présentent dans leurs travaux les indicateurs financiers et non financiers qui contribuent de façon significative à la réussite des

projets. Ces indicateurs sont des outils qui permettent de mieux piloter un projet, principalement dans la phase de démarrage. Les indicateurs financiers font référence aux budgets prévisionnels, au retour sur investissement, qui sont employés pour évaluer la viabilité économique du projet. En revanche, les indicateurs non financiers se focalisent sur la gestion des risques, la satisfaction des parties prenantes ou les délais de réalisation. Leur étude montre que, bien que les indicateurs financiers soient importants dans les premières phases du projet, ce sont ceux non financiers qui ont une incidence significative sur la réussite des projets. Cela peut s'appliquer aux entrepreneurs immigrants dans la phase initiale de la création de leur entreprise.

Problématique et question de recherche

Le taux élevé de fermeture des PME, combiné aux défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants, soulève la question suivante : comment les compétences en gestion de projet sont-elles exploitées par les entrepreneurs immigrants pour surmonter les défis rencontrés lors de la création de PME au Québec ? Cette recherche a pour objectif d'explorer comment les entrepreneurs immigrants mobilisent leurs compétences en gestion de projet pour relever les défis liés à la création de PME au Québec. En complément, les objectifs secondaires suivants sont également visés.

1. Identifier les compétences clés en gestion de projet nécessaires pour surmonter les défis spécifiques de la création d'entreprise par les entrepreneurs immigrants.

2. Déterminer l'incidence des compétences en gestion de projet ou autres compétences clés sur la réussite entrepreneuriale des entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise.

3. Évaluer l'influence des formations académiques, professionnelles et de l'expérience pratique sur la capacité des entrepreneurs immigrants à structurer leur projet et à surmonter les obstacles liés à la création d'une PME.

4. Proposer des suggestions pour les futurs entrepreneurs immigrants afin d'augmenter leurs chances de réussite dans la création d'entreprise à l'aide des bonnes pratiques de gestion de projet.

Cette recherche combine ainsi les enjeux pratiques de la gestion de projet avec la démarche de création d'entreprise pour les entrepreneurs immigrants, en adoptant une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs afin d'enrichir la compréhension académique et d'offrir des recommandations pratiques pour les futurs entrepreneurs, se positionnant ainsi à l'intersection de deux domaines : la gestion de projet et l'entrepreneuriat immigrant. Elle contribue à une meilleure intégration des compétences en gestion de projet pour la réussite des PME.

CHAPITRE 1
RECENSION DES ÉCRITS

Nous avons opté pour une recherche de type revue de la portée (*scoping review*), telle qu'introduite par Arksey et O'Malley (2005). Elle vise à clarifier des concepts dans la littérature, identifier les lacunes et orienter les recherches futures. L'objectif est de rassembler des publications afin de réaliser une analyse exploratoire. Cet exercice nous a permis d'explorer la recherche disponible sur notre sujet. En choisissant d'utiliser la revue de la portée, notre travail consiste à identifier les lacunes existantes dans la littérature scientifique dont l'objectif est de cartographier ce domaine relativement peu étudié et de suggérer de nouvelles pistes de recherche.

Pour réaliser notre recherche, nous avons utilisé les bases de données disponibles dans la discipline de gestion, soit ProQuest, CAIRN et Erudit. ProQuest été notre première ressource, en raison de sa richesse dans cette discipline, elle propose une diversité d'articles scientifiques, des rapports et des thèses. Par ailleurs, les références des articles consultés dans cette base ont permis de recenser d'autres articles qui sont disponibles sur les bases de données CAIRN et Erudit. Ces dernières sont des ressources adaptées aux recherches francophones et académiques dans le domaine de la gestion. Au total, cent deux références ont été utilisées pour notre étude.

Nous avons constaté que les articles qui abordent directement notre thème d'étude sont peu nombreux. Pour optimiser les chances de trouver des articles concluants, nous avons élargi notre champ en incluant les concepts et leurs synonymes dans la barre de recherche qui sont les suivants : compétences managériales, coordination de projet, entrepreneuriat, nouvel arrivant entrepreneur, entrepreneur étranger, petite et moyenne entreprise, petite entreprise, entreprise en démarrage, microentreprise, obstacles, difficultés, freins, barrières, problèmes, enjeux.

La sélection initiale des articles se base sur l'énoncé du résumé ou de l'introduction. La méthode de la revue de la portée permet de naviguer entre différentes bases de données et d'explorer les références croisées. L'objectif est d'obtenir un nombre substantiel d'articles pour la recherche. En outre, leur citation fréquente dans d'autres documents indique que la sélection est pertinente aux yeux de la communauté scientifique.

1.1 GESTION DE PROJET

Dans cette partie, la gestion de projet n'est pas réduite à une méthode linéaire et rigide. Elle inclut une diversité de pratiques importantes pour les entrepreneurs qui souhaitent créer une entreprise à succès. La flexibilité et l'intégration des pratiques de gestion de projet au sein de la culture entrepreneuriale sont cruciales dans un environnement compétitif et complexe. Cette approche générale de la gestion de projet couvre aussi les compétences nécessaires des entrepreneurs (Emin et Schieb-Bienfait, 2022).

1.1.1 Définition et évolution de la gestion de projet

La gestion de projet est considérée comme un ensemble de pratiques, de processus et de compétences qui permettent de planifier, de structurer, de contrôler et d'organiser les différentes activités et les ressources nécessaires pour atteindre un objectif spécifique dans un délai défini (Project Management Institute, 2021). Gray (2018) présente la gestion de projet comme une démarche organisée qui est utilisée pour répondre aux exigences des projets dans un environnement en constante évolution. La gestion de projet s'appuyait initialement sur des méthodologies structurées et linéaires, comme le modèle en cascade, représentant une approche prédictive du projet. Cette discipline a évolué en adoptant de nouvelles approches, Agile et hybride, offrant ainsi une meilleure flexibilité face aux changements grâce à des cycles de vie itératif et incrémental (Institute, 2017). Cette évolution est particulièrement pertinente dans le contexte des PME, ces dernières doivent composer

avec des ressources limitées tout en prenant des décisions rapides et stratégiques dans un environnement en perpétuel changement.

Pour mieux comprendre cette progression, il est important de revenir à l'évolution historique de la gestion de projet afin de comprendre les fondements. Garel (2003) explique que la gestion de projet a connu une évolution à travers le temps. Au commencement, la gestion de projet apparait comme une discipline informelle dans le secteur de l'architecture, qui se concentre sur la conception de projets futurs. Par la suite vient l'officialisation du management de projet, qui se caractérise par la création d'organisations dédiées à la normalisation de la gestion de projet, comme le PMI. Cette dernière a mis en place des normes afin de mieux structurer les pratiques de gestion. Dans cette perspective, le modèle classique, orienté sur la rationalisation et l'efficacité, l'emporte durant une période, mettant en place une approche séquentielle, c'est-à-dire que chaque étape doit être complétée avant de passer à la suivante. Cependant, pour les entrepreneurs immigrants, la création d'une PME nécessite souvent de s'éloigner de cette logique séquentielle sur le terrain en raison des différents imprévus rencontrés.

Afin de présenter concrètement cette évolution des pratiques, Larson et Gray (2019) présentent le cycle de vie en cascade comme un modèle organisé de base pour la gestion de projet. Quatre étapes principales définissent ce cycle : définition, planification, exécution, et clôture. Ce modèle présente une démarche structurée et repose sur un processus essentiellement linéaire.

En définitive, Garel conclut que la gestion de projet s'est développée à travers les périodes en adoptant une approche plus stratégique et en tenant compte des aspects organisationnels et environnementaux. Cicmil (2006) rejoint cette idée, en expliquant que la gestion de projet se focalise souvent sur l'aspect technique et qu'il est nécessaire d'intégrer d'autres perspectives et de prendre en compte les dimensions sociales et organisationnelles qui permettent d'évaluer la réussite ou l'échec d'un projet. Cette perspective est renforcée

par Shenhar (2007), qui présente l'évolution de la gestion de projet, démontrant comment elle s'adapte aux nouveautés et aux complexités, ce qui s'aligne avec l'idée d'une gestion de projet plus adaptative et moderne. Pour les entrepreneurs immigrants, cette vision de la gestion de projet est importante, car le succès d'une PME ne se limite pas uniquement à la maitrise de l'aspect technique, mais également à la capacité de s'adapter à un nouvel environnement institutionnel, culturel et économique.

Face à l'évolution de l'environnement, de nouvelles approches sont apparues pour répondre aux limites du modèle classique.

Ainsi, l'évolution de la gestion de projet, pour s'adapter aux besoins des organisations actuelles, a intégré des méthodes novatrices, telle qu'Agile. Celle-ci offre une meilleure perspective pour faire face aux environnements évolutifs et très changements (Conforto et Amaral, 2016). Cette méthode marque la transformation des méthodes traditionnelles et séquentielles à des processus plus réactifs et flexibles permettant une meilleure adaptabilité aux imprévus rencontrés (Highsmith, 2009). Cette nouvelle approche permet de naviguer plus facilement et de façon efficace dans un contexte complexe et dynamique, offrant ainsi une bonne adaptation au marché (Seymour et Hussein, 2014).

Cette agilité présente une nouvelle ère et s'impose dans la gestion de projet. L'approche Agile représente la seconde révolution en gestion de projet. Elle favorise la flexibilité et une collaboration continue avec les membres impliqués du projet. L'agilité se caractérise par une démarche itérative et incrémentale qui permet d'offrir une bonne communication ainsi qu'une amélioration continue des objectifs du projet, tout en s'adaptant aux changements constants des projets (Project Management Institute, 2021). Cette approche rejoint également le fonctionnement des PME où la flexibilité est indispensable pour faire face aux différents imprévus. Cette flexibilité peut constituer un atout majeur et stratégique pour les entrepreneurs immigrants, puisqu'elle permet de faciliter l'intégration entrepreneuriale en offrant de nouvelles ressources et opportunités.

La littérature sur la gestion de projet s'est principalement concentrée sur les étapes d'exécution et de contrôle, ce qui laisse une partie négligée dans la pratique liée aux phases initiales, notamment la conception, qui sont essentielles à la réussite d'un projet (Morris, 2013). Cette constatation est renforcée par les travaux de Dziallas et Blind (2019), qui expliquent que les phases initiales du processus d'innovation, qui sont comparables aux premières étapes d'un projet, présentent un manque méthodologique et de données permettant une meilleure élaboration. Pour les PME créées par les immigrants, les premières étapes de structuration de l'entreprise exigent de transformer une idée en un projet concret, ce qui met en lumière les limites des approches de gestion de projet générales, peu adaptées aux réalités du monde entrepreneurial.

Dans cette vision, le cycle de vie d'une PME peut être assimilé à celui d'un projet, notamment en ce qui concerne les phases de démarrage. Le cycle de vie d'une PME, présente des ressemblances avec le modèle en cascade. Messeghem et Torrès (2015) présentent les étapes suivantes du cycle de vie d'une PME : création et lancement, croissance, maturité, déclin et relève. Cependant il est souvent plus flexible, car les PME évoluent dans un environnement très changeant et doivent naviguer et s'adapter dans un contexte de défis spécifiques. Toutefois, un parallèle intéressant peut être présenté entre les cycles de vie d'une PME et d'un projet en mode cascade, particulièrement lors du démarrage et de la planification initiale pour répondre aux défis dynamiques de l'environnement.

Ainsi, la création d'une entreprise peut être considérée comme un projet qui mobilise les mêmes outils et compétences en termes de planification. Si on se réfère à la définition du projet présentée par le PMBOK, « un projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique », il est possible de conclure que la création d'une PME peut être considérée comme un projet unique et indépendant. Lancer une entreprise exige une approche similaire à celle pour gérer un projet, en adoptant des principes de gestion de projet. Dans le cadre de cette recherche, cette perspective permet de mieux comprendre

comment les entrepreneurs immigrants peuvent mobiliser leurs compétences en gestion de projet pour démarrer et adapter leur PME dans le marché québécois.

1.1.2 L'importance de la phase initiale dans le cycle de vie du projet

Le concept du "Eye Diagram" propose une représentation schématique du cycle de vie du projet. Il met en évidence les principales phases, à savoir : l'initiation, la planification, l'exécution et la clôture. La représentation visuelle permet de connaitre comment une gestion proactive à chaque étape est indispensable pour la réussite d'un projet, ce qui rend cet outil particulièrement efficace pour les entrepreneurs souhaitant créer leur entreprise. Jiang et Heiser (2004) expliquent l'importance de la phase d'initialisation du cycle de vie d'un projet. Elle est considérée comme étape cruciale, car elle construit les fondements requis pour la réussite du projet. Cette phase se focalise sur l'identification de l'objectif, du périmètre, s'assurant que l'ensemble des parties prenantes impliquées ont la même vision commune des résultats attendus et des limites du projet. Tout au long de cette étape, il est essentiel que les gestionnaires de projet prennent des décisions stratégiques concernant la faisabilité du projet, en prenant en compte les aspects techniques, financiers pour assurer sa viabilité. Il est également important de réaliser une répartition optimale des ressources. Les auteurs précisent l'importance d'une évaluation des risques afin d'anticiper les obstacles avant de se lancer dans la phase de planification. (Jiang et Heiser, 2004).

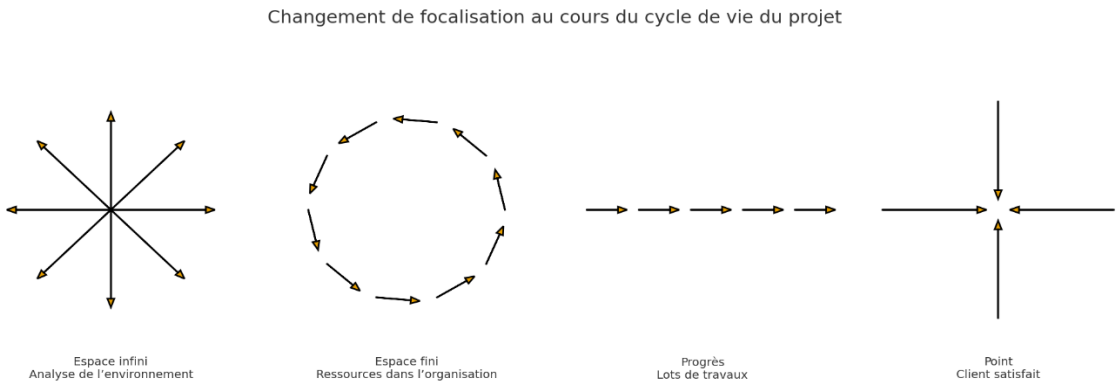


Figure 1 : Changement de focalisation au cours du cycle de vie du projet

La Figure 1 décrit l'évolution du cycle de vie d'un projet présenté par Jiang et Heiser. La première étape, phase d'exploration large et d'analyse de l'environnement, identifie les besoins stratégiques. Vient ensuite la planification, qui mobilise les ressources nécessaires via un processus itératif d'élaboration des calendriers et budgets. L'exécution fait progresser le projet de façon séquentielle pour atteindre les objectifs, avec un suivi rigoureux et une gestion des imprévus. Enfin, la clôture transfère les livrables, libère les ressources et capitalise les leçons apprises pour les futurs projets.

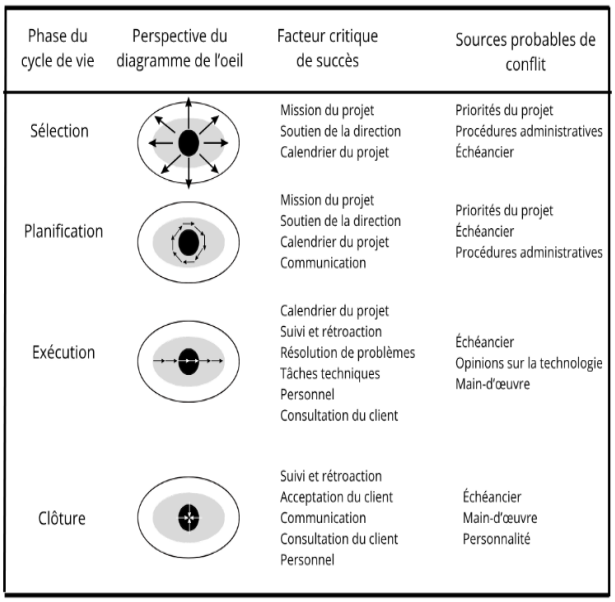


Diagramme en œil, facteurs critiques de succès et conflits de projet.

Figure 2 : Facteurs de succès et de conflits du projet

Dans la Figure 2, la première étape du cycle de vie du projet, appelé « Sélection », consiste à définir la mission du projet et à déterminer le calendrier. Cette phase considérée comme stratégique et fondatrice permet d'orienter les futures décisions de la réalisation du projet. Les phases qui suivent construisent, coordonnent et exécutent les différentes tâches.

Le modèle de Larson et Gray (2019) partage des similitudes en ce qui concerne la phase d'initialisation jugée fondamentale par les auteurs. Elle permet de clarifier les objectifs, mais également d'anticiper les risques et les défis. En effet, l'identification des défis potentiels au début du projet ainsi que l'obtention de l'adhésion des parties prenantes sont essentielles à cette étape. Combiné au modèle de Jiang et Heiser (2004), celui de Larson et Gray renforce

l'aspect stratégique du démarrage, notamment dans une planification détaillée et une meilleure coordination des parties prenantes. La combinaison de ces deux approches permettrait d'obtenir une méthodologie plus complète et efficace, optimisant ainsi les opportunités de succès dès la première phase du cycle de vie du projet.

Certains chercheurs abordent plusieurs aspects qui contribuent à la réussite des entreprises naissantes, en se focalisant principalement sur la phase initiale de démarrage. Leurs recherches mettent en évidence une multitude de facteurs clés qui influencent de façon positive la réussite entrepreneuriale.

Parmi ces auteurs, Jouison-Laffitte et Verstraete (2008) abordent le thème du modèle d'affaires. Ce concept s'est développé avec l'essor des entreprises en démarrage, cherchant à structurer leur logique de création de valeur, avant de se généraliser à tous les projets entrepreneuriaux. Les auteurs expliquent comment le modèle d'affaires est un outil incontournable dans l'accompagnement des entrepreneurs dans la création d'entreprise. Il sert de base à la structuration du projet en permettant d'identifier les ressources nécessaires, de construire une bonne organisation et de présenter la valeur du projet aux différentes parties prenantes. Frid (2015) présente l'expérience professionnelle comme un facteur complémentaire, en soulignant que les entrepreneurs qui possèdent une expérience professionnelle significative et un réseau de contacts étendu ont plus de facilité à obtenir un financement dans le démarrage de leurs entreprises. L'auteur ajoute également que les caractéristiques individuelles favorisent l'évolution de la nouvelle entreprise. De plus, Schieb-Bienfait (2000) souligne un autre aspect important, à savoir l'importance de réaliser une bonne analyse de marché dans la phase de conception du projet. Le créateur d'entreprise est confronté à un manque de temps et de ressources, le conduisant souvent à réaliser une étude de marché incomplète. L'auteur ajoute qu'un mécanisme d'accompagnement est utile pour soutenir de façon continue le créateur dans sa démarche, lui offrant ainsi un accès plus facile au réseau professionnel, l'aider à mieux anticiper et prévoir la mise en place de son projet et le guider dans le processus d'apprentissage durant la phase de prédémarrage et de

démarrage. Ces perspectives permettent de contribuer de façon significative à une analyse de marché plus efficace.

1.1.3 Entre théorie et pratique : maitriser la gestion de projet dans la création d'entreprise

Afin de mieux comprendre comment les entrepreneurs immigrants appliquent la gestion de projet sur le terrain, il est nécessaire d'en rappeler les principes. La gestion de projet repose sur des normes qui peuvent s'appliquer aux différents types de projets. Elles contiennent plusieurs éléments qui doivent être pris en compte, à savoir : une définition précise des objectifs, une bonne planification et organisation des tâches et des ressources, la maîtrise des aléas qui peuvent survenir durant le projet, ainsi qu'une communication adaptée. (Project Management Institute, 2021).

D'après Bernasconi (2008), la réussite des projets entrepreneuriaux dépend davantage de leur capacité à s'adapter aux imprévus et aux évolutions qu' à la pertinence et la stratégie formulée initialement dans leur plan d'affaires. Cela signifie que l'adaptabilité et la flexibilité sont cruciales pour la réussite d'un projet entrepreneurial, plutôt que de se référer constamment sur le plan initial. L'auteur rajoute que, dans le cas de création d'entreprise technologique, les premières années de création suivent une succession de trois projets : projet d'affaires, le projet d'entreprendre et le projet d'entreprise. L'auteur présente trois projets successifs qui suivent les phases du cycle de vie d'un projet. Le projet d'affaires correspond à la phase de définition, où l'entrepreneur identifie les opportunités présentes. Puis vient le projet d'entreprendre, qui correspond à la planification et à la préparation des ressources nécessaires. Enfin, le projet d'entreprise représente la phase d'exécution, où les activités et les ressources mobilisées sont mises en œuvre et ajustées selon les défis rencontrés. Ainsi, ces étapes reflètent le processus entrepreneurial dans la création de l'entreprise

Smyth et Morris (2007) mettent en lumière les limites de la gestion de projet liées à l'approche prédictive, qui est très linéaire et séquentielle. Il est ainsi nécessaire d'adopter des aspects variés afin de mieux comprendre le contexte du projet. Ils ajoutent que les principes classiques de la gestion doivent être alimentés avec des approches plus agiles.

Poursuivant cette réflexion, Hällgren et Maaninen-Olsson (2009) soutiennent que des écarts existent entre les principes théoriques et la pratique sur le terrain, particulièrement dans des situations imprévues lors desquelles le chef de projet peut ajuster ses méthodes en fonction des besoins du projet, sans pour autant se référer aux principes préétablis. D'autres chercheurs rejoignent cette pensée, par exemple Svejvig et Andersen (2015) soulignent qu'il existe des écarts entre les principes de la gestion de projet et les pratiques réelles.

En somme, le succès des projets est principalement rattaché à la capacité de s'adapter aux imprévus. La flexibilité est l'une des clés de réussite qui peut être utilisée pour répondre aux défis contextuels du projet (Blomquist et al., 2010). Ces auteurs complètent que la gestion de projet ne doit pas être considérée comme une discipline indépendante, mais de l'intégrer dans les activités quotidiennes de l'organisation.

Dans le cas des petites entreprises, Turner et Ledwith (2009) observent que plus la taille de l'entreprise est restreinte, moins elle utilise la gestion de projet et ses outils. Les chercheurs suggèrent des versions plus simples de la gestion de projet pour les PME. Ces dernières ont besoin d'une gestion de projet davantage axée sur les personnes que sur une gestion plus traditionnelle qui est généralement utilisée dans de grandes entreprises, comme le soulignent (Turner et al., 2012). Ils ajoutent également que les approches simples et créatives permettent aux chefs de projet de mieux structurer les premières étapes du projet, même lorsque la gestion de projet n'est pas la discipline principale de la personne responsable. Cette vision peut s'appliquer à la création d'entreprise, qui est considérée comme un projet à part entière.

1.2 CONCEPTUALISATION DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'ENTREPRENEUR

1.2.1 Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat se définit par le processus d'initiation et de mise en œuvre d'un projet d'une entreprise. Cela implique une gestion efficace de plusieurs contraintes dont le but est d'atteindre des objectifs fixés au préalable, bien que certains projets d'entrepreneuriat ne parviennent pas à se concrétiser. Dans le contexte économique, l'entrepreneuriat est le fait qu'une personne agit en action, en prenant des risques financiers et en mobilisant les ressources nécessaires afin d'exploiter une opportunité sur le marché. L'entrepreneur est l'individu qui transforme une idée en réalité concrète, créant ainsi sa propre organisation. Pour réussir, un entrepreneur doit faire preuve de détermination, être prêt à affronter les difficultés liées à la création d'entreprise, à assumer des responsabilités et avoir une perspective optimiste sur le futur (Azziz, 2019).

Filion (2008) aborde l'entrepreneuriat comme un domaine d'étude dynamique qui dépasse l'idée initiale de la création d'entreprise. Cette vision élargie de l'entrepreneuriat intègre plusieurs pratiques innovantes dans des domaines organisationnel, social et commercial permettant d'aller au-delà du domaine auquel il est initialement lié qui est l'économie. L'entrepreneuriat se caractérise par un processus qui est orienté vers l'action, nécessitant une approche qui permet d'anticiper les changements. Toutefois, dans notre travail de recherche, nous nous concentrons sur la phase de création d'entreprise, qui est le point de départ du processus entrepreneurial.

Kuratko (2005) définit l'entrepreneuriat comme une approche nouvelle qui se base sur une innovation et une créativité continues. Il précise que c'est un processus dynamique qui engage vision, changement et création. Pour d'autres, l'entrepreneuriat est un domaine qui se concentre sur les opportunités de création de nouveaux biens et services (Shane et Venkataraman, 2000).

Dans le cadre de notre travail, l'entrepreneuriat se définit comme un processus dynamique qui se concentre sur la phase initiale de la création d'entreprise considérée comme un projet à part entière. Cette démarche commence par l'idée d'entreprendre par une identification d'une opportunité et la mobilisation de ressources nécessaires afin de transformer l'idée en projet concret. Cette logique suit la vision du cycle de vie d'un projet en gestion de projet, où la phase d'initialisation consiste à structurer et à clarifier les besoins et mettre en place les bases de la réalisation. L'objectif de l'entrepreneur est de faire preuve d'anticipation face aux défis rencontrés et de faire preuve d'adaptation face aux changements.

1.2.2 Définition de l'entrepreneur

Bien que les États-Unis dominent le domaine de la recherche sur l'entrepreneuriat immigrant, le Canada apporte aussi sa contribution, mais de façon moins prononcée (Aliaga-Isla et Rialp, 2013).

Jean-Baptiste Say (2013) a été l'un des premiers pionniers à définir l'entrepreneur comme une personne responsable qui prend des risques pour assurer un fonctionnement efficace de l'entreprise. Du point de vue de Fayolle (2007), l'entrepreneur est défini «comme un individu né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires ». Il ajoute que l'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques uniques qui le définissent, telles que des valeurs, une attitude, l'optimisme, la flexibilité, la persévérance et une forte implication.

Une définition plus récente du concept proposé par Étienne St-Jean (2022) le définit comme suit : « quelqu'un qui crée, ou qui possède et gère, une entreprise ». Il précise que cette explication comprend également les propriétaires-gestionnaires de petites et moyennes entreprises, ainsi que les personnes qui ont acquis une entreprise existante.

1.2.3 Caractéristiques et enjeux de l'entrepreneuriat immigrant

Au Canada, les entrepreneurs immigrants jouent un rôle important dans la croissance du pays, leur incidence est très positive dans de nombreux secteurs permettant de contribuer ainsi au développement économique et social du pays (Robertson et Grant, 2016). De nombreux pays estiment que l'immigration est un levier essentiel pour le développement et la croissance du pays (Tshibangu, 2015).

En se référant au Petit Robert (2014), le terme immigré est défini comme quelqu'un qui est venu de l'étranger et immigrant comme une personne qui arrive dans un pays étranger pour s'y installer. Les travaux de Levie (2007) montrent que le statut d'immigrant ainsi que l'origine ethnique influencent considérablement l'activité entrepreneuriale.

Chaganti et Greene (2002) utilisent le terme d'entrepreneurs ethniques et le définissent comme des personnes qui font partie d'une communauté minoritaire qui utilise leur héritage culturel, linguistique et leurs liens communautaires comme ressources pour créer et diriger des entreprises. Ils ajoutent que leurs valeurs culturelles et leurs réseaux communautaires jouent un rôle déterminant dans le succès ou l'échec de leurs entreprises. L'entrepreneuriat immigrant a connu une évolution au fil du temps. En effet, au-delà des secteurs traditionnels du commerce du détail et des services, les entreprises immigrantes s'intègrent de plus en plus dans l'économie locale, comme dans le domaine de la construction, la santé et l'informatique (Nazareno et al., 2018).

Selon Madoui (2007), la création d'entreprise est un moyen stratégique pour certains groupes pour les difficultés liées au marché du travail et aux discriminations dans ce milieu. Les immigrants comptent sur leur famille et leur communauté pour se lancer dans l'entrepreneuriat et s'intégrer. Ainsi, l'entrepreneuriat reste un moyen propice pour créer des opportunités en dehors des structures traditionnelles d'emploi. Zhou (2004) partage cette vision dans sa recherche où il analyse des approches théoriques, notamment la théorie des désavantages. Cette dernière explique que les immigrants se tournent vers l'entrepreneuriat en raison des difficultés rencontrées sur le marché du travail traditionnel. Dheer (2018)

corrobore cette théorie dans l'analyse de la littérature sur l'entrepreneuriat des immigrants entre 1980 et 2016. Il souligne que les entrepreneurs immigrants rencontrent des difficultés sur le marché de l'emploi conventionnel et aux opportunités limitées qui s'y rattachent, les orientant ainsi vers la solution de l'indépendance professionnelle. Cet engagement entrepreneurial est également motivé par le besoin d'avoir des revenus plus élevés. De plus, l'expérience migratoire elle-même constitue un facteur déclencheur dans le lancement de leur entreprise tout en renforçant leur capacité à prendre des risques et leurs compétences entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat immigrant est situé entre deux mondes culturels, celui qui offre des opportunités novatrices et créatives et celui qui présente des défis complexes et particuliers (Achidi Ndofor et Priem, 2011). Face à cette dualité, l'entrepreneuriat est devenu l'alternative pour une meilleure insertion professionnelle pour faire face aux défis que rencontrent les immigrants (Arcand et Jézéquel, 2018).

1.3 DÉFIS DE L'ENTREPRENEURIAT

1.3.1 Les défis communs de l'entrepreneuriat : une vue d'ensemble

De nombreux défis se présentent aux entrepreneurs lors de la création de leur entreprise. Dans un environnement en constante évolution marqué par des transformations économiques, sociales et environnementales, Berger-Douce (2023) souligne l'importance d'adopter des pratiques stratégiques au niveau de la gestion des ressources et des risques. Il ajoute que la flexibilité est cruciale dans un environnement dynamique.

Le marché québécois, caractérisé par une forte concurrence, rend l'accès difficile pour les nouveaux entrepreneurs (Bérubé, 2023), une réalité qui peut marquer encore plus les entrepreneurs immigrants. À cela s'ajoutent le manque d'expérience et un réseau de contacts limité pour certains, ce qui réduit considérablement les opportunités de se lancer à son compte. De plus, le besoin de développer des compétences solides qui peuvent offrir des

avantages dans un environnement très changeant, où la flexibilité et l'adaptabilité sont essentielles. Cela est particulièrement vrai avec le développement rapide des nouvelles technologies, un incontournable pour toutes les entreprises (Filion, 2008).

Shane et Venkataraman (2000) nous parlent de l'importance des opportunités entrepreneuriales, mais qui sont difficiles à saisir en raison de l'environnement très compétitif. Dans ce contexte, le développement d'un réseau solide devient un atout majeur. Witt (2004) explique que plus l'entrepreneur s'engage à créer des liens et des activités de réseautage, de plus, il permet d'accroitre les chances de réussite pour son entreprise grâce au réseau qu'il développe. Il ajoute également que l'entrepreneur doit adopter une vision plus large concernant ses contacts et ne pas se limiter au réseau individuel. Chabaud et Ngijol (2010) explorent le rôle des réseaux sociaux que les entrepreneurs utilisent pour saisir des opportunités et comment ce réseau offre un meilleur appui pour surmonter certains défis. Lamine et Fayolle (2014) partagent cette vision à savoir qu'il est important de créer des relations de qualité, permettant d'accéder à des ressources, mais aussi de créer de nouvelles opportunités d'affaires. Plusieurs auteurs, dont l'Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières (Québec), présentent les défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés dans la phase de démarrage, tels que les difficultés liées au marché et aux ressources, les défis psychologiques qui affectent leur motivation personnelle ainsi que les défis liés au manque d'expérience et de compétences qui peuvent jouer en défaveur de la réussite de leur projet (St-Jean, 2021).

De nos jours, créer une entreprise demeure très risquée pour l'entrepreneur. Dans leur étude, Smida et Khelil (2010) identifient des facteurs qui peuvent être liés à l'échec des petites entreprises, notamment une mauvaise gestion des ressources, un manque de planification ou encore un manque d'adaptabilité aux changements de l'environnement. Hermans et Vanderstraeten (2013) présentent les défis liés à l'ambition entrepreneuriale : les entrepreneurs sont confrontés à des obstacles en raison de la complexité de leurs objectifs. Emin et Schieb-Bienfait (2022) proposent une nouvelle perspective sur l'entrepreneuriat à travers une approche processuelle et critique. Ils explorent les défis entrepreneuriaux en

mettant en avant leur caractère dynamique et contextuel. Ils expliquent que l'entrepreneuriat n'est pas statique, mais un processus qui est en constante évolution et qui est marqué par les différents défis liés à l'environnement économique, social et institutionnel. Parallèlement, Ranville et Barros (2022) présentent la nécessité de trouver un équilibre entre les défis économiques et sociaux.

1.3.2 Les obstacles particuliers : Les défis des entrepreneurs immigrants au Québec

L'indice entrepreneurial québécois rapporte que l'entrepreneuriat immigrant contribue de façon significative au développement économique de la province. De nombreux immigrants se lancent dans l'entrepreneuriat pour se trouver une place dans leur pays d'accueil, malgré les défis spécifiques qu'ils rencontrent dans leur démarche (Mihai Ibanescu, 2018).

Dans sa recherche, Tshibangu (2015) met en évidence plusieurs obstacles que les entrepreneurs immigrants rencontrent au Canada durant leur intégration. Parmi ces défis, l'accès limité aux réseaux et professionnels, les difficultés linguistiques, l'adaptation à la nouvelle culture du pays ainsi qu'à des discriminations. Regroupés, ces éléments compliquent le processus d'intégration et la réussite entrepreneuriale des immigrants. Cependant, dans l'étude de Brenner (2000) sur les entrepreneurs chinois à Montréal, Toronto et Vancouver, les entreprises ethniques sont confrontées aux mêmes défis que les PME en général.

D'un point de vue économique, les immigrants se tournent parfois vers l'entrepreneuriat par nécessité, comme le démontre Allali (2010) dans son étude sur les entrepreneurs maghrébins au Québec. Ces derniers se lancent dans la création de leur entreprise afin de contourner les obstacles, mais se retrouvent par la suite dans les défis de l'entrepreneuriat liés au manque de ressources et à l'adaptation à la nouvelle culture du pays d'accueil. Albert et Lazzari Dodeler (2020) soulignent que l'entrepreneuriat immigrant

présente davantage de difficultés dans une région sans enclaves ethniques, ce qui rend difficile d'avoir un soutien communautaire et des réseaux ethniques établis.

La discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte dans les politiques de financement, présente un frein additionnel pour les entrepreneurs (Ram et al., 2008). Pour les entrepreneurs immigrants, l'accès à l'investissement et au crédit constitue l'un des défis primaires. En effet, les banques peuvent être réticentes à vouloir accorder des prêts en raison d'un historique limité des entrepreneurs dû à leur arrivée récente au pays (Vinogradov et Isaksen, 2008).

Perreault et Brenner (2007) soulignent que les entrepreneurs immigrants rencontrent des défis spécifiques qui peuvent affecter de manière négative la création et le développement des contacts avec des investisseurs et des clients potentiels. Ces défis sont souvent liés aux barrières culturelles et linguistiques, ainsi qu'un manque de réseaux d'affaires locaux. Le capital social pour les entreprises ethniques est essentiel, car il permet aux entrepreneurs de s'appuyer sur leur communauté ainsi que sur leur réseau familial pour avoir accès à des ressources, au financement et à la main-d'œuvre. Ces relations interconnectées permettent d'offrir un accès au marché local, les aidant ainsi à surmonter les différents obstacles.

Un défi courant pour les entrepreneurs immigrants est l'isolement social et professionnel. Chrysostome et Lin (2010) expliquent que ces entrepreneurs n'ont pas un large réseau de contacts au niveau local capable de les conseiller ou de leur fournir des recommandations, ce qui limite un accès à des informations importantes pour lancer le démarrage et le développement de leur entreprise. À ce titre, Rath et Kloosterman (2000) soulignent que les entrepreneurs immigrants s'appuient souvent sur les réseaux communautaires. Bien que ces réseaux offrent un certain soutien, ils ne permettent pas toujours de fournir des opportunités de croissance disponibles sur le marché.

1.3.3 D'une perspective générale à une analyse spécifique : Les défis entrepreneuriaux des immigrants comparés à ceux des entrepreneurs locaux

L'immigrant qui se lance dans l'entrepreneuriat rencontre des défis spécifiques par rapport à l'entrepreneur local. Ces défis portent principalement sur l'intégration au marché local, le développement de réseaux et l'accès au financement et l'obtention d'un accompagnement adapté. Bien que ces éléments soient cruciaux pour les entrepreneurs locaux ou immigrants, ces derniers font face à d'autres obstacles liés à la culture du pays d'accueil. Cette partie permet d'avoir une analyse globale des défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs immigrants et locaux. (Rioult, 2023).

1.3.3.1 Accès au financement

L'accès au financement constitue un défi majeur pour les entrepreneurs immigrants. Kloosterman (2013) met en avant le « désavantage financier », expliquant que les entrepreneurs immigrants ont un accès restreint aux prêts bancaires en raison d'un manque de garantie ou d'historique de crédit conforme aux exigences des banques canadiennes. Cette situation est souvent due à leur statut de nouveaux arrivants. De plus, l'accès au financement externe, comme le capital-risque, est aussi difficile pour les immigrants. Aliaga-Isla et Rial (2012) attribuent cela à un manque de crédibilité auprès des investisseurs, contrairement aux entrepreneurs locaux qui bénéficient d'un capital social et de plus d'avantages financiers. Comme le mentionnent Basu et Altinay (2002), les entrepreneurs locaux ont une meilleure position grâce à leurs antécédents historiques de crédit établis, ce qui leur facilite l'accès aux sources de financement.

Les recherches réalisées par Achidi Ndofor et Priem (2011) indiquent que les stéréotypes envers les entrepreneurs immigrants portent préjudice à leur crédibilité financière, les obligeant ainsi à se tourner vers leur communauté pour pallier ces difficultés. Parallèlement, Ram et Smallbone (2003) expliquent qu'en raison d'une incomplète

intégration économique, les projets des entrepreneurs immigrants sont considérés comme plus risqués.

1.3.3.2 Réseaux de contacts

Les réseaux relationnels sont un élément crucial pour tout entrepreneur qui se lance dans la création de son entreprise. Cependant les entrepreneurs immigrants se trouvent parfois désavantagés par rapport aux locaux. Chand et Ghorbani (2011) mettent en évidence le fait que les immigrants se tournent habituellement vers leur réseau ethnique de leur pays d'accueil, ce qui limite leur accès à de nouvelles opportunités et au développement de leurs affaires, contrairement aux entrepreneurs locaux qui en tirent plus d'avantage et d'opportunités de croissance par leur connaissance des besoins des consommateurs locaux. Portes et Haller (2002) présentent le terme « entrepreneurs transnationaux », afin d'expliquer comment ces entrepreneurs utilisent leurs connexions internationales pour faire face à la solitude sociale. Toutefois, ces réseaux ethniques présentent des limites, particulièrement en termes d'accès aux ressources locales. En comparaison, les entrepreneurs locaux tirent des avantages bénéfiques en ayant accès directement à des réseaux d'affaires et des conseils. Cependant, Riddle et Hrivnak (2010) soulignent que certains entrepreneurs immigrants réussissent à tirer parti à la fois de leurs réseaux ethniques et locaux. Cette approche leur propose un avantage concurrentiel, leur permettant de s'intégrer au marché local tout en préservant leurs liens culturels d'origine.

1.3.3.3 Intégration du marché

L'intégration au marché local constitue une autre difficulté supplémentaire pour les entrepreneurs immigrants. Levie (2007) met en évidence le défi des immigrants de comprendre et d'intégrer les attentes culturelles, économiques et commerciales du marché local. L'intégration au marché exige des compétences adaptées ainsi que la capacité à

anticiper les besoins du marché local. En raison des différences culturelles du pays d'accueil, l'adaptation au marché local peut être assez complexe pour les entrepreneurs immigrants.

Zhou (2004) présente la notion d'entrepreneuriat ethnique, qui se caractérise par une approche souvent plus ciblée et isolée du marché régional. À l'inverse, les entrepreneurs locaux, qui ont une meilleure compréhension du marché local et qui comprennent mieux les besoins des consommateurs, ont de meilleures chances de pénétrer le marché.

De plus, Tchuinou Tchouwo et Saives (2020) démontrent que les enclaves ethniques peuvent favoriser l'intégration des entrepreneurs immigrants au marché. Toutefois, dans certains contextes, cette situation n'est pas généralisée, comme à Montréal, où les entrepreneurs immigrants peuvent faire face à une concurrence élevée avec les entrepreneurs locaux et rencontrer des difficultés pour avoir accès au marché. Pour les immigrants, l'entrepreneuriat présente divers défis : accès au financement, adaptation culturelle et développement de réseaux. Ces enjeux indiquent la complexité du processus entrepreneurial et l'importance d'opter pour des approches stratégiques. Les compétences en gestion de projet peuvent offrir et contribuer à mieux maitriser ces difficultés identifiées durant la phase de démarrage d'une entreprise.

1.4 LES COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET

Pour les entrepreneurs immigrants, la création d'entreprise représente un projet complexe et multidimensionnel. En effet, cette démarche exige une vision globale et stratégique, ainsi que la maitrise des compétences nécessaires pour réaliser ce projet. Dans la 7e édition du PMBOK, les compétences regroupent l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des comportements à appliquer afin d'atteindre un objectif particulier. Dans le contexte entrepreneurial, ces compétences permettent de structurer et d'organiser le processus de création, en particulier lors de la phase initiale de la création d'entreprise.

1.4.1 Les compétences en gestion de projet : perspective des 6e et 7e éditions du PMBOK

Le concept de compétence dans la gestion de projet a connu une évolution à travers les éditions du Project Management Body of Knowledge (PMBOK). La 6e édition du PMBOK met en évidence l'équilibre entre les compétences interpersonnelles et techniques dans un cadre de processus détaillés. Elle souligne l'importance des compétences liées aux dix domaines de connaissance technique, comme la gestion des risques, des coûts, du périmètre et du calendrier. Cette édition met également l'accent sur les compétences comportementales, telles que le leadership, la gestion des conflits, et la négociation. Les compétences interpersonnelles sont rassemblées dans des catégories spécifiques, traitant de la gestion des équipes, de la communication et du développement d'une vision stratégique. Cette édition met l'accent sur la nécessité de maitriser à la fois les compétences techniques et interpersonnelles afin de garantir une gestion efficace du projet. Dans cette édition, l'ensemble de ces compétences sont complémentaires et indispensables, mettant en avant un équilibre entre expertise technique et savoir-faire relationnel pour mener à bien un projet dans un environnement complexe et dynamique. En revanche, la 7e édition du PMBOK opte pour une approche plus holistique et flexible. Elle s'éloigne des processus stricts pour se concentrer sur les domaines de performance et les principes fondamentaux de la gestion de projet. Cette édition met en avant l'importance de l'adaptabilité et de la flexibilité des chefs de projet et des équipes dans des environnements qui évoluent rapidement. Elle présente une vision interconnectée des compétences relationnelles, des qualités de leadership et des connaissances techniques. Elle met également en avant trois catégories de compétences essentielles : les compétences relationnelles (collaboration, adaptabilité, gestion de l'incertitude), les compétences en leadership (inspirer, motiver, gérer les parties prenantes) et les compétences techniques qui sont liées à la compréhension des exigences du projet. Elle met en évidence les compétences nécessaires pour les équipes de projet, incluant les compétences relationnelles et comportementales, telles que la collaboration, l'adaptabilité et la gestion de l'incertitude ; les compétences en leadership, comme d'inspirer et de motiver

l'équipe ; la gestion des parties prenantes, et les compétences techniques, soit la compréhension du contexte et des exigences techniques du projet.

Le PMI Talent Triangle, tel que présenté dans le PMBOK (2017), renforce cette vision en identifiant trois domaines de compétences clés : techniques, de leadership ainsi que stratégiques et managériales. Il est évoqué comme guide afin d'identifier les compétences nécessaires du gestionnaire de projet. Le PMI Talent Triangle, un modèle de référence pour identifier les compétences essentielles du chef de projet, a évolué au fil du temps pour s'adapter aux mutations de l'environnement professionnel. Cette évolution se traduit notamment par une transformation des domaines de compétences clés.

Ainsi, la « gestion technique de projet » est désormais appréhendée sous l'angle des façons de travailler, un domaine plus large qui englobe un ensemble d'approches agiles et la capacité à appliquer les techniques appropriées en fonction des spécificités de chaque projet. Les « compétences relationnelles » mettent l'accent sur la capacité à créer, influencer et développer des relations dans un contexte multiculturel. Enfin, le « sens des affaires » souligne l'importance pour le chef de projet de cerner les besoins et les décisions stratégiques de l'organisation.

Tableau 1 : PMI Talent Triangle, domaine et compétences clés (2017 vs 2021)

Le PMI Talent Triangle version 2017		Le PMI Talent Triangle version 2021	
Gestion technique		Façon de travailler	
Description	Maitrise les outils qui aide à la réalisation du projet	Description	Maitriser les méthodes adaptatives
Compétences	Planification, gestion des risques, suivi des échéances et des coûts	Compétences	Agilité, flexibilité, design thinking
Leadership		Compétences relationnelles	
Description	Capacité à diriger et à communiquer avec l'ensemble de l'équipe	Description	Capacité à communiquer et à collaborer
Compétences	Diriger, négociation, motivation	Compétences	Communication, négociation, empathie

Stratégie et business		Sens des affaires	
Description	Compréhension des enjeux du projet et alignement stratégique	Description	Compréhension des opportunités stratégiques
Compétences	Analyse financière et du marché, gestion des ressources	Compétences	Analyse financière, alignement stratégique, veille du marché

Cette perspective, qui est orientée vers une gestion de projet agile est mise en avant particulièrement dans la 7e édition, soulignant la nécessité et l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité des professionnels dans la réussite de la gestion d'un projet dans un environnement très complexe marqué par de nombreux défis auxquels les chefs de projet devront faire face.

1.4.2 Les compétences entrepreneuriales essentielles dans la création d'entreprise

La littérature met en avant l'importance des compétences entrepreneuriales comme facteur clé de réussite lors de la création d'entreprise. Les recherches de Man et Lau (2002) soulignent l'importance des compétences entrepreneuriales pour la compétitivité des PME. En ajoutant que ces compétences permettent de mieux gérer les ressources limitées dont les PME disposent et permettent également d'exploiter les opportunités du marché qui se présentent. De manière similaire, Mitchelmore et Rowley (2010) identifient les principales compétences entrepreneuriales, soit personnelles et relationnelles. Celles-ci incluent la communication, le leadership et l'ensemble de l'interaction avec les différentes parties prenantes. Les compétences commerciales et managériales concernent la gestion des ressources d'une entreprise, comme les ressources matérielles et humaines, la prise de décision et la planification stratégique. Les compétences entrepreneuriales, telles que l'identification des opportunités ainsi que la prise de risque et, en dernier lieu, les compétences techniques ou spécifiques aux domaines, autrement dit, l'expertise liée au domaine ou au secteur ciblé.

Omrane et Fayolle (2011) présentent une approche dynamique des compétences entrepreneuriales en les intégrant au processus de création d'entreprise. Ils identifient trois phases importantes du processus entrepreneurial : le déclenchement, l'engagement et la survie et le développement du projet. Pour chaque étape, les auteurs définissent les compétences indispensables pour l'entrepreneur. La première phase (déclenchement) se caractérise par la capacité à identifier une occasion d'affaires et à repérer les opportunités. Par ailleurs, Colombo et Grilli (2005) montrent que le capital humain des fondateurs, qui comprend des compétences techniques et entrepreneuriales, est lié directement à la croissance des nouvelles entreprises technologiques. Leur étude montre que l'expérience et l'éducation des fondateurs influencent positivement cette croissance.

Cheng et Dainty (2003) soulignent que les compétences managériales peuvent différer en fonction des contextes culturels, mais elles englobent des capacités telles que la planification, la coordination ainsi que la résolution de problèmes. Ces éléments sont cruciaux lors des phases initiales de la création d'entreprise. Dans la même veine, Hayton et Kelley (2006) proposent un cadre qui se concentre sur les compétences qui offrent une approche différente des méthodes traditionnelles, permettant de répondre aux exigences de l'entrepreneuriat d'entreprise. Parmi les compétences identifiées : la créativité, la résolution de problème ainsi que la gestion des risques.

1.4.3 Le rôle des compétences en gestion de projet dans le processus entrepreneurial

Le PMBOK 7^{e} édition présente un cadre standardisé des pratiques essentielles pour la réussite d'un projet. Il met en avant un ensemble de compétences qui permettent aux créateurs de PME d'avoir une vision clarifiée afin de transformer leurs idées en projets concrets.

Les compétences en gestion de projet sont des éléments cruciaux dans le succès des projets, y compris dans l'entrepreneuriat. La création d'entreprise est un projet complet en soi. Les résultats de la recherche de Alvarenga et Branco (2020) mettent en évidence trois

compétences essentielles, comme la communication, l'engagement et le leadership, fondamentales pour la réussite des projets entrepreneuriaux. Elle souligne la nécessité d'adapter la formation en gestion de projet pour mieux préparer les entrepreneurs à faire face aux défis pratiques, limitant l'écart entre la théorie et la pratique dans un environnement de plus en plus complexe.

Rosamilha et Silva (2023) expliquent que les compétences des professionnels en gestion de projet doivent être adaptées selon le type de projet, ce qui est pertinent pour les entrepreneurs dans la création de leur entreprise. En effet, dans le contexte entrepreneurial, les compétences présentées de nature technique et comportementale présentées par ces auteurs permettent de mieux structurer et développer le projet et d'être plus flexible face aux changements de l'environnement. Ceci facilite la compréhension des dynamiques du marché, la prise de décisions stratégiques sur les opportunités internes qu'externes. De plus, Laghzaoui (2006) démontre que l'internationalisation des PME s'appuie souvent sur des ressources internes (financière, humaine, technologique) et des compétences clés (gestion des ressources humaines et la création de réseau). Cette combinaison souligne l'importance d'une gestion organisée dans les premières phases de l'entreprise.

Les compétences en gestion de projet viennent compléter les compétences entrepreneuriales. L'entrepreneur immigrant peut avoir une intuition et un sens créatif naturel, mais sans pour autant avoir la capacité à réaliser une structure complète. La gestion de projet permet d'offrir une organisation des idées, prioriser les actions importantes et éviter les erreurs pour sécuriser la prise de décision (Morris, 2013). Dans la section suivante, les compétences propres aux entrepreneurs immigrants seront mises en lumière. Cette combinaison de compétences entre méthodologie et esprit entrepreneurial permet à ces créateurs de PME d'évoluer de façon efficace dans un environnement incertain.

1.4.4 Les compétences spécifiques aux entrepreneurs immigrants

Qu'il s'agisse de défis financiers, linguistiques ou liés à la réglementation locale, les entrepreneurs immigrants au Québec doivent s'adapter à ces enjeux qui influencent de manière significative leurs démarches entrepreneuriales. Pour y faire face, Aouni et Surlemont (2007) proposent une approche cognitive pour expliquer le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales. Cette approche se concentre principalement sur les expériences vécues ainsi que les interactions avec l'environnement. Autrement dit, cette approche cognitive souligne l'importance de l'apprentissage par la pratique et de l'expérience directe. Cette méthode permet d'offrir une meilleure adaptation aux entrepreneurs dans le nouveau contexte économique et social.

Laviolette et Loue (2006), insistent sur l'importance de construire un référentiel de compétences entrepreneuriales qui prend en compte le contexte culturel ainsi que les spécificités du marché. Cette démarche permet une meilleure adaptation des entrepreneurs, ce qui s'avère particulièrement pertinent dans le cas de ceux issus de l'immigration.

Plusieurs études partagent cette perspective. En effet, la gestion interculturelle, la capacité à innover ainsi que le développement de réseaux stratégiques sont des facteurs importants, particulièrement dans les premières étapes de création d'entreprise. Chrysostome (2010) présente un cadre théorique mettant en avant la manière dont les compétences spécifiques des entrepreneurs immigrants interagissent avec les exigences du marché afin d'augmenter les chances de pérennité de leurs entreprises. Il met ainsi en lumière la nécessité pour les entrepreneurs immigrants de développer des compétences uniques en réponse aux défis liés à leur statut. De ces compétences, la gestion efficace des ressources limitées et l'adaptation rapide au nouveau contexte économique et culturel.

Dans ce cadre, les compétences en gestion de projet jouent un rôle essentiel pour surmonter les différents obstacles auxquels les entrepreneurs immigrants font face. Ces compétences, comme la capacité à définir des objectifs clairs ainsi que la maitrise des outils de planification, permettent une utilisation stratégique des ressources limitées. De plus, une

communication efficace permet de pallier le manque de réseaux professionnels, renforçant ainsi les relations et les partenariats. Enfin, les entrepreneurs immigrants sont contraints d'exploiter leur créativité et d'adopter une approche proactive permettant d'anticiper et d'atténuer les difficultés rencontrées, comme la discrimination ou l'incertitude du marché (Azziz, 2019).

Zhang et Chun (2018) présentent leur étude sur l'identité entrepreneuriale des immigrants en tant que processus dynamique qui implique le développement de différentes compétences, notamment la créativité, la capacité à identifier les opportunités du marché ainsi que la persévérance face aux difficultés. Leur recherche met également en évidence le rôle important des compétences interculturelles. Ces dernières offrent un avantage considérable dans les différents environnements sociaux et économiques. D'un autre point de vue, Robertson et Gant (2016) proposent une perspective psychologique afin d'analyser les compétences des entrepreneurs immigrants. Ils présentent les compétences spécifiques dans le contexte social, comme le maintien de réseaux professionnels. Des compétences psychologiques comme la résilience face aux incertitudes ainsi que l'auto-efficacité face aux différents obstacles qu'ils surmontent.

En somme, cette revue de littérature nous a permis d'explorer les concepts importants de notre étude liés à la gestion de projet, à l'entrepreneuriat immigrant et aux défis rencontrés lors de la création d'une PME au Québec. Bien que la gestion de projet soit un cadre structurant reconnu, peu d'études identifient les compétences en gestion de projet comme levier pour surmonter les obstacles que les entrepreneurs immigrants rencontrent durant leur parcours de création d'entreprise. Par ailleurs, les études soulignent que l'apprentissage par la pratique et l'adaptation à l'environnement sont indispensables pour augmenter les chances de réussite des PME par les entrepreneurs immigrants. Toutefois, il existe des lacunes dans la littérature. En effet, les études qui se concentrent sur l'intégration des pratiques de gestion de projet et les compétences adaptées dans les différentes phases de la création d'une entreprise sont peu nombreuses, en particulier dans la phase de démarrage, qui constitue un

fondement clé pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cette recherche propose d'explorer les compétences en gestion de projet qui peuvent être exploitées par les entrepreneurs immigrants de façon proactive afin de surmonter les défis de la création d'entreprise.

CHAPITRE 2
PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente l'approche méthodologique adoptée pour notre étude. Après avoir exposé dans le chapitre précédent le cadre théorique basé sur une revue de portée de la littérature relative aux compétences de la gestion de projet et à l'entrepreneuriat immigrant, nous présentant ici notre démarche de recherche. En guise de rappel, l'objectif principal de cette étude est d'explorer comment les entrepreneurs immigrants mobilisent leurs compétences en gestion de projet pour relever les défis liés à la création de PME au Québec.

Notre recherche se concentre sur la phase initiale de démarrage et vise à fournir un éclairage approfondi sur les stratégies employées par les entrepreneurs immigrants pour naviguer dans l'environnement complexe de la création d'entreprise.

2.1 PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Bien que les PME jouent un rôle majeur dans l'économie du pays, leur pérennité est souvent menacée par de nombreux facteurs. Les microentreprises, qui comptent moins de dix employés, sont prédominantes (Banque du développement du Canada, 2022). Toutefois, la longévité de ces entreprises reste un défi principal. D'après la *International Federation of Accountants (2020)* « une petite entreprise sur trois atteint généralement la barre des 10 ans. ». Les taux de survie des PME diminuent avec le temps : environ trois quarts des entreprises créées en 2015 étaient encore actifs après deux ans, mais ce chiffre diminue encore après cinq ans (ISDE, 2022). Ainsi, le taux d'échec des PME reste inquiétant et augmente en raison de plusieurs facteurs.

L’environnement social et économique dans lequel les PME évoluent est toujours en changement, par conséquent, plusieurs nouveaux défis émergent pour les entrepreneurs. De nombreux auteurs, tels que Germain, Berger-Douce et Schmitt (2023), expliquent que les PME doivent développer de nouvelles connaissances pour s’adapter au contexte actuel, soulignant que ces changements ont besoin d’une vision plus réaliste. En ce qui concerne les entrepreneurs immigrants, Bejjani (2023) rappelle que leurs compétences sont souvent acquises durant leurs parcours professionnels ou leur environnement culturel très diversifiés et sont considérés comme un atout essentiel dans la résolution de problèmes dans le monde des affaires.

Dans cette optique, notre recherche s’intéresse aux compétences en gestion de projet qui sont mobilisées par les entrepreneurs immigrants pour surmonter les défis rencontrés lors de la création de PME. Notre étude vise à explorer les compétences en gestion de projet des entrepreneurs immigrants et à identifier celles spécifiques qui ont contribué à la réussite de leur création d'entreprise. Nous examinons ces compétences, qu'elles proviennent d'une formation formelle en gestion de projet ou de l'expérience personnelle de l'entrepreneur. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre l'origine de ces compétences en gestion de projet et d'évaluer leur importance dans la réussite de la création de PME dans la phase initiale par des entrepreneurs immigrants. De plus, nous étudions comment ces compétences en gestion de projet permettent de surmonter les défis liés à la création de PME dans la phase de démarrage.

Pour répondre à cette problématique et combler les lacunes identifiées dans la littérature, notamment en ce qui concerne les phases initiales de création d'entreprise par des entrepreneurs immigrants, notre étude se concentre sur la question de recherche suivante : **comment les compétences en gestion de projet sont-elles exploitées par les entrepreneurs immigrants pour surmonter les défis rencontrés lors de la création de PME au Québec ?**

L'objectif principal de cette étude est d'explorer comment les compétences en gestion de projet sont intégrées par les entrepreneurs immigrants dans la démarche de création de PME au Québec. En examinant les compétences en gestion de projet de ces entrepreneurs, cette recherche permettra de mettre en évidence les pratiques liées à la gestion de projet. Ces pratiques sont mises en place afin de mieux affronter les défis rencontrés durant la création d'entreprise, en particulier lors des phases de conception et de planification. Cette étude explore comment ces entrepreneurs immigrants utilisent leurs compétences, expériences et capacités personnelles comme ressources stratégique dans le but d'augmenter leurs chances de réussite lors du démarrage de leur entreprise. Autrement dit, notre recherche vise à explorer les compétences en gestion de projet des entrepreneurs immigrants face aux défis qu'ils rencontrent lors de la création de leur entreprise. Elle nous permettra ainsi de mettre en avant les pratiques adoptées par ces entrepreneurs pour naviguer dans un contexte entrepreneurial complexe.

Afin de mieux explorer cette démarche, quatre objectifs secondaires sont définis :

1. Évaluer l'influence des formations académiques et professionnelles de même que l'expérience pratique sur la capacité des entrepreneurs immigrants à structurer leur projet et à surmonter les obstacles liés à la création d'une PME.

2. Déterminer l'incidence des compétences en gestion de projet sur la réussite des entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise.

3. Identifier les compétences clés en gestion de projet nécessaires pour surmonter les défis spécifiques de la création d'entreprise par les entrepreneurs immigrants.

4. Présenter des recommandations pour les futurs entrepreneurs immigrants afin d'augmenter leurs chances de réussite dans la création d'entreprise à l'aide des bonnes pratiques de gestion de projet.

Le tableau suivant présente la correspondance entre les questions et les objectifs secondaires de l'étude.

Tableau 2 : Questions et objectifs secondaires de la recherche

Questions de recherche	**Objectifs secondaires**
1. Quelle est l'incidence d'une formation en gestion de projet dans la résolution des défis lors de la création d'une PME ?	1. Évaluer l'influence des formations académiques et professionnelles de même que l'expérience pratique sur la capacité des entrepreneurs immigrants à structurer leur projet et à surmonter les obstacles liés à la création d'une PME.
2. Comment l'expérience professionnelle antérieure des entrepreneurs immigrants influence-t-elle leur projet de création de PME ?	2. Déterminer l'incidence des compétences en gestion de projet sur la réussite des entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise.
3. Quelles sont les compétences en gestion de projet qui sont essentielles pour relever les défis liés à la création d'une entreprise ?	3. Identifier les compétences clés en gestion de projet nécessaires pour surmonter les défis spécifiques de la création d'entreprise par les entrepreneurs immigrants.
4. Quelles sont les suggestions des entrepreneurs immigrants pour mieux optimiser la chance de réussite dans la création d'une entreprise ?	4. Présenter des recommandations pour les futurs entrepreneurs immigrants afin d'augmenter leurs chances de réussite dans la création d'entreprise à l'aide des bonnes pratiques de gestion de projet.

Ainsi, les objectifs de cette étude s'inscrivent dans une logique cohérente avec le cadre conceptuel proposé. Celui-ci met en relation l'environnement complexe, les défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants, les compétences en gestion de projet mobilisées ainsi que les résultats souhaités. De ce fait, l'objectif principal vise à comprendre le rôle de ces compétences dans la création de PME, tandis que les objectifs secondaires permettent d'examiner plus précisément l'influence des expériences antérieures, des pratiques adoptées et des difficultés rencontrées dans ce processus.

2.2 CADRE CONCEPTUEL

Cette partie met en avant les relations entre les compétences en gestion de projet, les défis des entrepreneurs immigrants dans un environnement très complexe ainsi que l'influence de leurs expériences antérieures dans ce processus. En intégrant des compétences en gestion de projet dans la phase de démarrage d'une PME, les entrepreneurs immigrants peuvent augmenter leurs chances de réussite et de pérennité de leur PME.

Les liens existants entre les différents concepts présentent une dynamique où les compétences en gestion de projet permettent aux entrepreneurs immigrants de mieux se préparer à naviguer dans un contexte entrepreneurial complexe. Le recours à des pratiques à la fois structurées et flexibles permet d'optimiser la gestion des difficultés rencontrées, permettant ainsi le succès des PME. Ajoutées à cela, leurs expériences antérieures, qu'elles soient de nature professionnelle, académique ou personnelle jouent un rôle complémentaire dans la manière de faire face aux défis.

Les relations qui existent entre ces concepts représentent une dynamique cohérente pour expliquer la démarche de création d'une PME par les entrepreneurs immigrants dans un environnement en constante évolution. Les entrepreneurs immigrants sont confrontés à des défis tels que la difficulté liée au financement, la barrière culturelle, les contraintes administratives et doivent faire face à un environnement complexe.

La création d'une entreprise dans la phase de démarrage, perçue comme un projet, est directement influencée par ces différents défis, qui exigent des compétences adaptées. Les compétences en gestion de projet jouent un rôle très important durant l'étape initiale de la création. Ces compétences offrent une meilleure gestion des défis, réduisent les risques et augmentent les chances de pérennité de la petite entreprise. Parallèlement, l'expérience antérieure renforce ces compétences en ajoutant une valeur utile pour faire face aux difficultés. Par conséquent, l'intégration des compétences en gestion de projet, en mettant

sur le terrain les pratiques adéquates, contribue directement à la réussite de la PME sur le long terme.

Le schéma suivant présente les relations entre les différents concepts relatifs à l'entrepreneuriat des immigrants, en particulier dans le contexte de la création de PME dans la phase de démarrage au Québec. Il illustre le rôle de l'environnement complexe, l'effet des compétences en gestion de projet, ainsi que l'impact des expériences antérieures dans l'atteinte des résultats attendus.

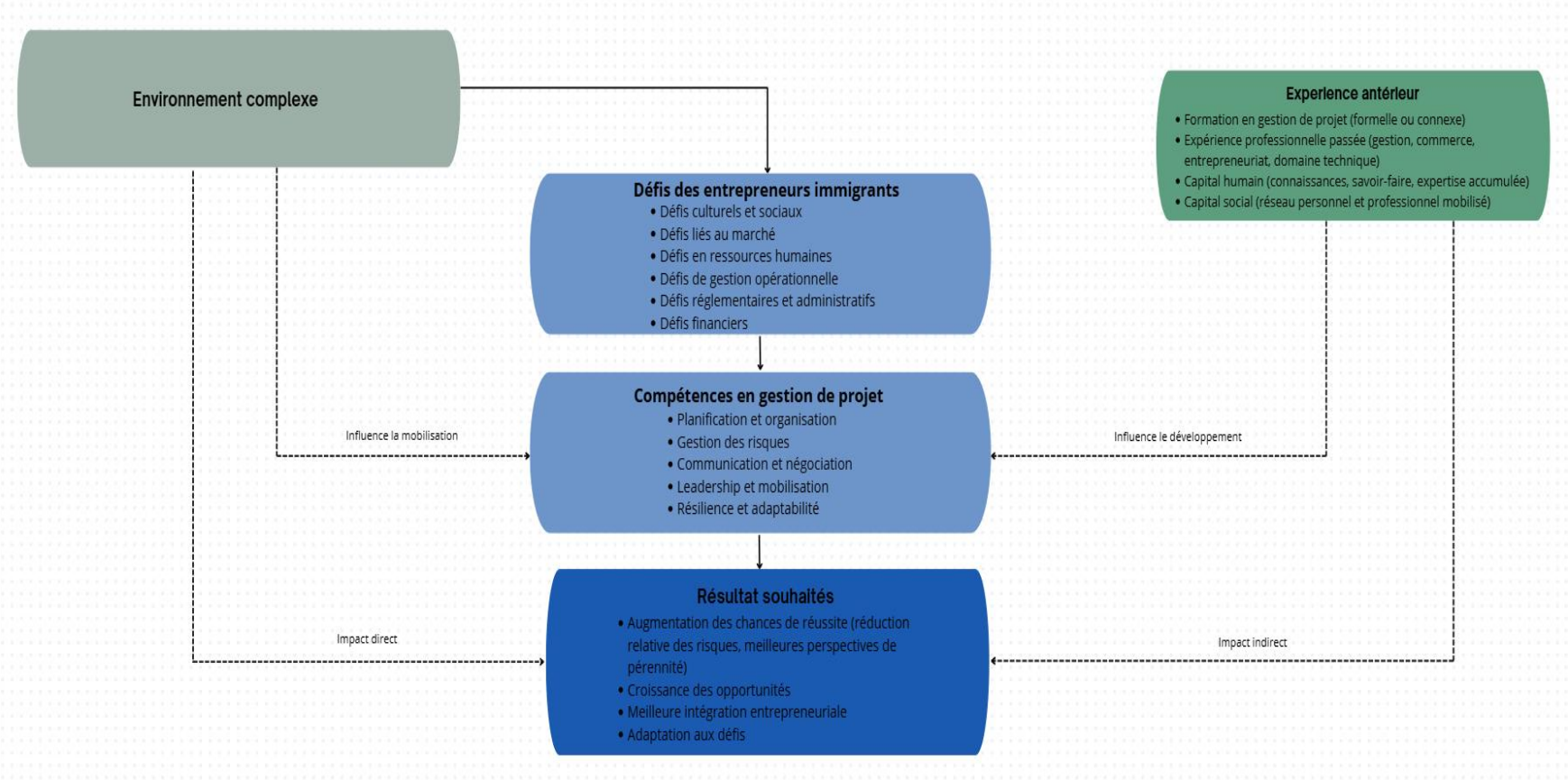


Figure 3: L'intégration des compétences en gestion de projet par les entrepreneurs immigrants pour faire face aux défis

2.3 APPROCHE DE LA RECHERCHE

Dans toute recherche, il est impératif de définir la philosophie de recherche adoptée, car elle permet de présenter la manière dont les données collectées seront analysées. Cette démarche permet d'assurer une logique entre notre recherche et l'objectif de l'étude. C'est dans ce cadre que l'approche qualitative a été choisie pour cette étude.

La recherche s'appuie sur une approche phénoménologique, qui met en valeur les récits des participants. Cette méthode est parfaitement adaptée pour recueillir les expériences vécues afin d'offrir une compréhension des défis rencontrés et des compétences en gestion de projet utilisées par les entrepreneurs immigrants durant la phase initiale de leur parcours entrepreneurial. L'approche phénoménologique permet de comprendre le sens que les participants donnent à leur projet d'entreprise, ainsi qu'à la façon dont ils utilisent leurs différentes ressources. Cette approche se concentre également sur la subjectivité des participants, ce qui rend la compréhension de leurs stratégies d'adaptation plus facile dans un environnement complexe. Fortin et Gagnon (2022) résument l'objectif de cette approche, qui est de « décrire une expérience sous l'angle des personnes qui la vivent » (p.154), permettant ainsi de faire ressortir les tendances à partir des données recueillies, contribuant ainsi à l'enrichissement de la connaissance sur le sujet.

Dans cette recherche qualitative, l'approche inductive a été choisie, celle-ci permet de comprendre un phénomène social complexe à partir des données recueillies des vécus des participants. Cette approche se concentre sur les données empiriques en passant du particulier vers le général. La démarche phénoménologique s'inscrit pleinement dans cette logique inductive, puisqu'elle vise à interpréter le sens que les participants attribuent à leur expérience, avant de faire le lien avec la littérature.

Cette méthodologie est particulièrement adaptée dans les recherches exploratoires, l'objectif principal est de faire ressortir la réalité sociale étudiée provenant des expériences des participants. Elle favorise ainsi une compréhension approfondie du phénomène observé dans la réalité en tenant compte de la littérature existante (Saunders et al., 2012).

2.3.1 Philosophie de recherche

Cette étude adopte une épistémologie interprétativiste. Cette posture est en accord avec l'objectif de la recherche, car elle permet de comprendre la réalité vécue par les entrepreneurs immigrants et d'interpréter le sens qu'ils donnent à leurs expériences. Cette approche met l'accent sur la subjectivité des participants et considère que leur réalité est influencée par leurs expériences, leur croyance ainsi que leur environnement social (Saunders et al., 2012). L'objectif est de comprendre et d'interpréter les discours des entrepreneurs immigrants afin de comprendre leurs parcours dans la création de la PME.

2.3.2 Choix de la méthode

Dans le cadre de cette étude, une méthodologie qualitative a été adoptée. Ce type de recherche s'aligne avec l'objectif de notre mémoire, qui consiste à explorer et comprendre comment les compétences en gestion de projet permettent aux entrepreneurs immigrants de faire face aux défis rencontrés lors de la création de leur PME au Québec. La méthode qualitative se caractérise par une compréhension et une interprétation des phénomènes et des expériences vécues par les personnes. Elle a pour objectif d'avoir une vision élargie des phénomènes, ce qui rend la recherche plus flexible. Elle se caractérise également par un nombre de participants qui n'est pas défini au préalable. Ce n'est qu'à partir du moment où elle atteint la saturation empirique que la chercheuse détermine le nombre exact des participants. Cela signifie que, lorsque la collecte de données n'apporte rien de nouveau ou qu'elle devient répétitive, il faut arrêter (Fortin et Gagnon, 2022).

2.4 PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE ET DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

2.4.1 Technique de collecte et d'analyse des données

2.4.1.1 Collecte des données

À la lumière des objectifs de cette étude, l'échantillonnage le mieux adapté est l'utilisation de la technique boule de neige compte tenu des caractéristiques de cette recherche. Ainsi, puisque l'échantillon est non probabiliste, les membres de la population n'ont pas les mêmes chances d'être inclus dans cette étude. La sélection des participants n'est pas faite de façon aléatoire, mais elle est faite selon un ensemble de critères spécifiques (Fortin et Gagnon, 2022). En ce qui concerne l'échantillonnage en boule de neige appelé également échantillonnage de réseau, il permet de recruter de nouveaux participants à l'aide des premiers. C'est-à-dire que le recrutement se fait de façon graduelle en utilisant les références d'autres participants potentiels qui répondent aux critères de l'étude. Par la suite, l'échantillon s'agrandit à l'image d'une boule de neige qui grossit au fur et à mesure que de nouveaux participants sont ajoutés grâce aux réseaux des précédents participants (Fortin et Gagnon, 2022). Ce choix convient parfaitement aux recherches qualitatives exploratoires. L'échantillonnage permet de cibler des personnes qui répondent aux critères suivants :

1. Être un immigrant ou une immigrante non canadien(ne) au moment de la création d'une PME ou microentreprise, active ou ayant été en activité au Québec dans les 5 à 10 dernières années, y compris en cas de fermeture ou d'échec de l'entreprise.

2. Être un entrepreneur immigrant ou une entrepreneuse immigrante ayant racheté une entreprise existante.

3. L'entrepreneur qui réside actuellement dans une autre province canadienne, mais qui était au Québec lors de la création de son entreprise, et dont l'entreprise demeure toujours établie au Québec.

Ces critères permettent de sélectionner les participants ayant une expérience pour explorer comment les compétences en gestion de projet sont utilisées pour faire face aux défis rencontrés par des entrepreneurs immigrants liés à la création de PME.

2.4.1.2 Analyses des données

Les données collectées ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique. Cette analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. Premièrement, une lecture attentive des données recueillies a permis de réaliser un premier codage. Par la suite, les codes similaires ont été regroupés afin de faire émerger des catégories plus larges. Enfin, l'organisation de ces catégories a permis de dégager les principaux thèmes.

Selon Braun et Clarke (2006) l'analyse thématique permet d'interpréter les thèmes récurrents dans des données textuelles, cette méthode est ainsi flexible et adaptée à des recherches qualitatives. Le but en phénoménologie est de comprendre et de décrire le sens que les participants attribuent à leur expérience, et l'analyse thématique s'aligne naturellement dans cette méthodologie. Cette méthode employée a permis le codage des données et à regrouper les informations afin de mieux comprendre comment les compétences en gestion de projet étaient appliquées par les entrepreneurs immigrants dans la création de leur entreprise.

2.5 EXPLICATION DES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

La méthode utilisée pour cette étude basée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs appelé aussi entrevue semi-structurée. Cette méthode de collecte de données qualitatives se caractérise par un ensemble de questions ouvertes préétablies permettant d'explorer de façon profonde les réponses des participants tout en gardant une certaine liberté de formuler des questions complémentaires durant le déroulement de la conversation, selon les réponses

fournies par les répondants. Cette technique favorise la compréhension du sujet étudié et permet de garder une collecte de données complète. Savoie-Zajc (2021) explique qu'un échange verbal souple permet au chercheur de s'adapter à la discussion afin d'explorer les thèmes de la recherche. Cette approche de nature collaborative offre une co-construction des participants ainsi qu'une compréhension riche du phénomène étudié.

Les entretiens se sont déroulés selon les étapes suivantes :

1. Durée et format : chaque entretien a eu une durée d'une heure. Il a comporté dix questions ouvertes, permettant aux participants de partager leurs expériences tout en offrant un cadre structurant. Le questionnaire complet de l'entretien est présenté à la partie annexes.

2. Lieu et modalités : les entretiens ont été menés à distance via un système de visioconférence sécurisé. Les participants ont pu choisir le moment qui leur convenait.

3. Enregistrement et analyse : avec l'autorisation des participants, chaque entretien a été enregistré, mais uniquement l'audio a été utilisé pour réaliser l'analyse. Des prises de notes pendant ces entretiens sont venues compléter les renseignements afin de garantir une bonne interprétation des données.

Les participants ont été principalement recrutés via la plateforme professionnelle de LinkedIn. Les participants ont également été invités à recommander d'autres entrepreneurs immigrants de leur réseau.

Cette approche a permis de conserver toutes les nuances des réponses et d'assurer une analyse approfondie du contenu des entretiens. Une première écoute de l'enregistrement a ensuite été effectuée afin de se familiariser davantage avec les réponses des participants et d'identifier les premiers éléments récurrents.

2.6 DISCUSSION DES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Une demande a été approuvée par le comité d'éthique de l'UQAR, afin de réaliser cette étude selon les plus hauts standards en la matière. Ainsi, toutes les mesures liées à la confidentialité des données des participants ont été respectées.

Chaque participant a d'abord été informé de la nature de la recherche, de ses objectifs et des modalités de participation. Un consentement écrit a été recueilli avant chaque entretien. La confidentialité des informations recueillies a été assurée en anonymisant les identités des participants dans les analyses. Les données ont été dépersonnalisées en attribuant un code alphanumérique à chaque participant, rendant impossible l'accès à leur identité pour qui que ce soit.

CHAPITRE 3
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les données provenant des entretiens réalisés avec les entrepreneurs immigrants ayant fondé une PME au Québec dans les dix dernières années. L'analyse des données recueillies lors des entretiens s'est déroulée en plusieurs phases afin d'organiser et d'extraire les informations pertinentes en lien avec les objectifs de recherche. Cette démarche a permis de structurer les réponses des participants selon les questions de recherche et d'identifier les éléments clés relatifs aux compétences en gestion de projet mobilisées par les entrepreneurs immigrants dans la création de leur PME.

3.1 PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

Le profil des participants à cette étude se compose d'entrepreneurs immigrants ayant établi une PME au Québec. La sélection s'est réalisée selon des critères spécifiques, incluant leur statut d'immigrant au moment du lancement de leur entreprise, avec une entreprise créée au cours des dix dernières années, et une diversité sectorielle visant à enrichir l'étude.

Afin de préserver l'anonymat des participants, chacun d'eux a été attribué un code alphanumérique (Participant 1 : P1, Participant 2 : P2, Participant 3 : P3, …)

Les tableaux suivants présentent un récapitulatif du profil des participants afin de mieux comprendre les caractéristiques des entrepreneurs immigrants ayant participé à cette étude. Ces tableaux mettent en évidence des informations clés telles que le pays d'origine, le genre, le secteur d'activité et l'année de création de l'entreprise. Ils permettent également d'identifier si les participants ont suivi une formation en gestion de projet, ainsi que les autres formations suivies et les postes occupés avant leur transition vers l'entrepreneuriat. Cette présentation

vise à contextualiser les parcours professionnels des participants et à souligner l'influence de leurs expériences et formations antérieures sur leur démarche.

Tableau 3 : Récapitulatif des participants

Code	Pays d'origine	Genre	Secteur d'activité	Année de création de la PME	Formation en gestion de projet (Oui/Non)
P1	Cameroun	Femme	Services professionnels (comptabilité, conseil, formation).	2019	Non
P2	Maroc	Homme	Service de communication visuelle/marketing	2020	Non
P3	France	Homme	Services professionnels (conseil, formation)	2015	Oui
P4	Sénégal	Homme	Services professionnels (conseil)	2024	Oui
P5	Cameroun	Homme	Service professionnel	2021	Non
P6	Côte-d'Ivoire	Femme	Commerce international	2025	Non
P7	Côte-d'Ivoire	Femme	Service de marketing et de communication	2022	Non
P8	Sénégal	Femme	Commerce de détail	2024	Non

Les participants de cette étude de divers horizons, illustrant la diversité des entrepreneurs immigrants au Québec. Parmi eux, on compte 2 originaires du Cameroun, 2 de la Côte d'Ivoire, 2 du Sénégal, 1 de France et 1 du Maroc.

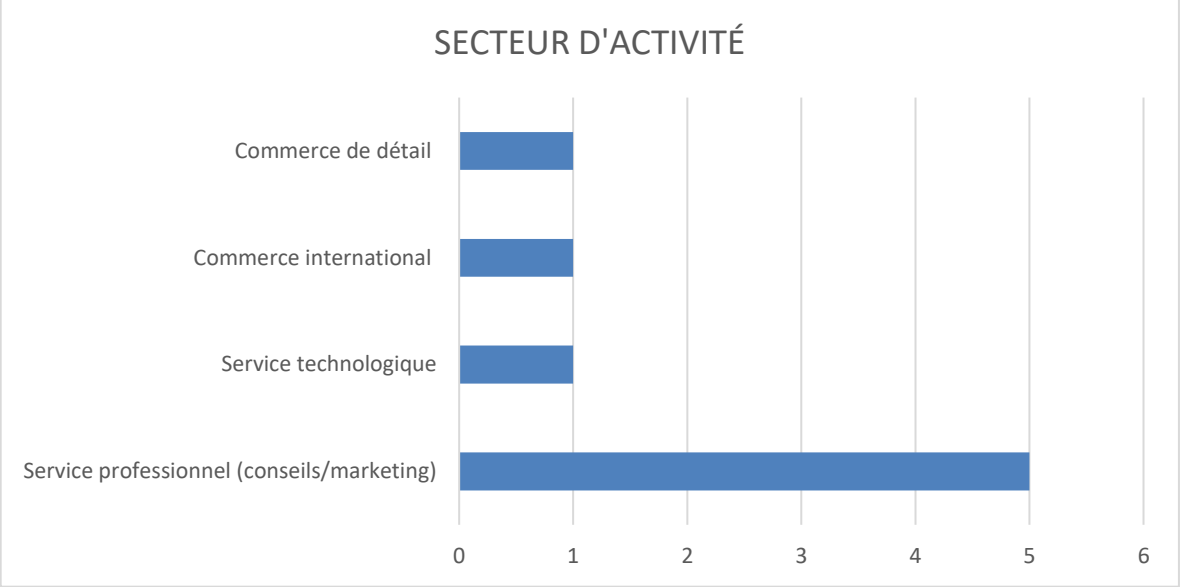


Figure 4: Répartition des participants par secteur d'activité

Les entrepreneurs immigrants évoluent dans des secteurs variés : commerce de détail, commerce international, services technologiques et services professionnels. Cette variété professionnelle permet de mieux comprendre que les défis rencontrés ainsi que les compétences mobilisées peuvent être différentes d'un secteur à un autre, mais peuvent également partager des similitudes selon le contexte.

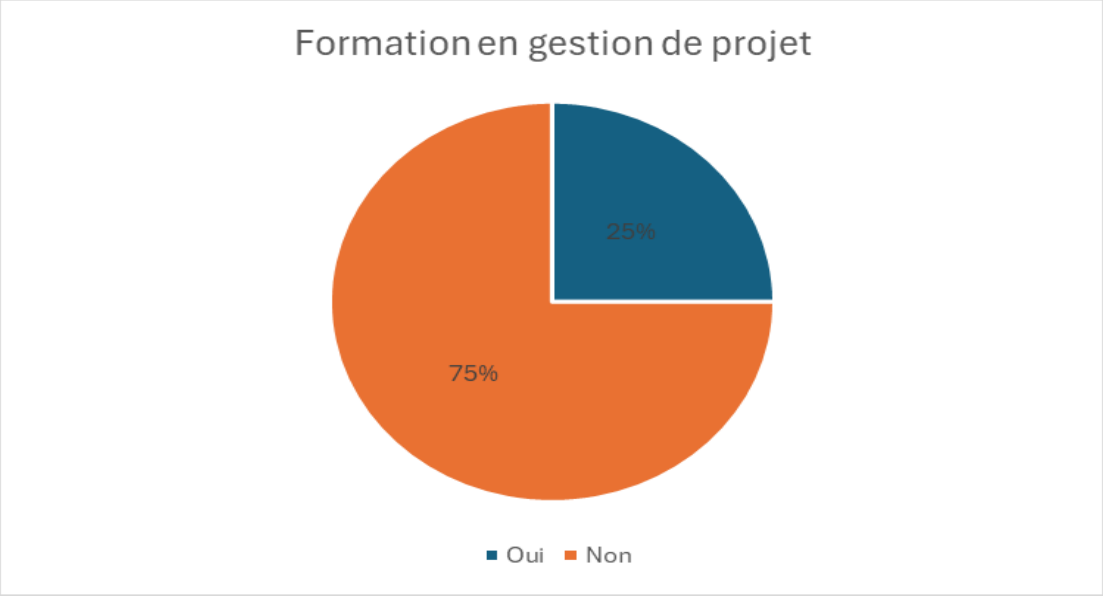


Figure 5: Nombre de participants ayant fait une formation en gestion de projet

Le graphique en camembert illustre la répartition des participants selon leur formation en gestion de projet. Parmi eux, seulement deux répondants ont suivi une formation spécifique en gestion de projet, tandis que les six autres n'ont pas eu cette opportunité. Cependant, parmi les six restant, quatre ont tout de même acquis des notions de gestion de projet, de leadership ou de management à travers d'autres formations, leur permettant d'appliquer certaines compétences essentielles de manière indirecte à la création et à la gestion de leur entreprise.

Tableau 4 : Profil de formation et d'expérience professionnelle

	Formation en gestion de projet Oui/Non	**Autre formation suivie**	**Postes occupés avant la création de l'entreprise**
P1	Non	◦ Baccalauréat en administration des affaire, option comptabilité de management	◦ Entretien ménager ◦ Service à la clientèle ◦ Aide aux personnes âgées dans une résidence ◦ Comptable en cabinet comptable

	Formation en gestion de projet Oui/Non	Autre formation suivie	Postes occupés avant la création de l'entreprise
			◦ Technicienne/analyste comptable.
P2	Non	◦ Maitrise en design	◦Agent de publicité ◦Entrepreneur dans le pays d'origine ◦Directeur de création dans une entreprise privée ◦Responsable communication et événementiel
P3	Oui	◦ Maitrise en relation et échange internationaux ◦**Maitrise en gestion de projet** ◦ Certification en coach de vie, professeur de yoga, de méditation et hypnothérapeute	◦ Postes en administration ◦contrôleur de projet dans une entreprise privée
P4	Oui	◦ Ingénieur des travaux de planification économique et gestion des organisations ◦ **Maitrise en gestion de projet**	◦ Chargé de programme de prévention de crise et gestion de conflit ◦ Gestionnaire/ comptable des subventions ◦Professeur à l'école nationale de l'économie appliquée du pays d'origine ◦Animateur de communauté ◦Coordinateur de l'acquisition et de la gestion des projets ◦ Commis à la gestion de l'enseignement et la recherche dans l'université ◦ Chargé de cours en gestion de projet à l'université
P5	Non	◦Diplôme d'études collégiales en technologie de l'information	◦Analyste en informatique ◦Programmation

	Formation en gestion de projet Oui/Non	Autre formation suivie	Postes occupés avant la création de l'entreprise
		◦ Baccalauréat en science informatique	
P6	Non	◦Baccalauréat en qualité, hygiène alimentaire ◦Maitrise en sécurité sanitaire des aliments ◦ Maitrise en pharmacie ◦ Formation école de gestion en management et leadership	◦ Poste de gestion dans des organisations féminines ◦ Conseillère dans des maroquinerie et dans des compagnies de bijoux
P7	Non	◦ Maitrise en commerce et marketing international ◦ Baccalauréat en traduction ◦ Master en marketing opérationnel	◦ Traductrice au sein des entreprises ◦ Créatrice de la première agence de traduction. ◦ Employé dans le secteur bancaire ◦ Employé comme traductrice
P8	Non	◦ Licence en communication des relations publiques et sociales ◦ Master en journalisme ◦ Maitrise en administration a l'ENAP	◦ Journaliste ◦ Conseillère en communication ◦ Adjointe exécutive a l'ENAP ◦ Caissière et agente aux membres à Desjardins ◦ Poste administratif au Conseil des arts et des lettres du Québec ◦ Responsable des communications stratégiques a l'institut d'administration publique du Québec ◦ Conseillère en communication et attaché auprès des élus de la ville de Québec.

Cette diversité des profils incluant des entrepreneurs ayant une formation en gestion de projet ainsi que d'autres venant de domaine varié, permet de faire ressortir un large éventail

de compétences en gestion de projet mobilisées et des défis spécifiques rencontrés par les entrepreneurs immigrants dans divers secteurs d'activité.

3.2 ORGANISATION DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Afin d'organiser l'analyse des résultats, les réponses des participants ont été regroupées selon les thèmes principaux des entretiens en fonction des objectifs de la recherche. Ces derniers, présentés au chapitre 2, découlent de la question principale de ce mémoire, qui a pour but d'explorer comment les compétences en gestion de projet sont intégrées par les entrepreneurs immigrants dans la création de PME au Québec. Dans une première étape, l'analyse commence par l'identification et la clarification des défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants. Ensuite, les compétences en gestion de projet mobilisées sont abordées en s'appuyant sur les solutions mises en place pour faire face à ces défis. À partir des solutions adoptées, un ensemble de compétences utilisées par les participants ont été déduites. Par la suite, l'analyse présente l'incidence des formations et expériences antérieures sur la réussite entrepreneuriale. Pour finir, un ensemble de recommandation et de conseils sont proposés par les entrepreneurs immigrants afin d'améliorer la réussite de leur PME.

Le tableau 5 présente le lien entre la question de recherche principale, les objectifs secondaires et les questions d'entretien. Il permet ainsi de montrer que les questions posées aux participants ont été formulées de manière à répondre à l'ensemble de la problématique étudiée. Ainsi, ce sont les objectifs secondaires qui permettent d'éclairer progressivement la réponse à la question principale.

Tableau 5 : Objectifs secondaires et questions d'entretien

Objectifs secondaires	Questions d'entretien associées
1. Évaluer l'influence des formations académiques et de l'expérience pratique sur	2. Avez-vous suivi une formation en gestion de projet (universitaire ou

Objectifs secondaires	Questions d'entretien associées
la capacité des entrepreneurs immigrants à structurer leur projet et à surmonter les obstacles liés à la création d'une PME.	professionnelle) ? 6. Pensez-vous que certaines de vos expériences ou compétences acquises lors de votre formation vous ont été utiles dans la création de votre entreprise ? 6. (Si pas de formation) Pensez-vous que certaines de vos expériences de vie ou compétences acquises durant votre parcours professionnel ont été utiles lors de la création de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous expliquer comment elles ont aidé ?
2. Déterminer l'incidence des compétences en gestion de projet ou des compétences alternatives sur la réussite entrepreneuriale des entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise.	7. Est-ce que vos compétences en gestion de projet vous ont permis de surmonter ces défis ? 7. (Si pas de formation) Comment vos compétences personnelles ou professionnelles vous ont-elles aidé à faire face aux défis rencontrés lors de la création de votre entreprise ?
3. Explorer le lien entre les obstacles rencontrés et les compétences en gestion de projet requises pour les surmonter, en mettant en lumière les forces et les lacunes des entrepreneurs immigrants.	4. Quels ont été les principaux défis auxquels vous avez été confronté(e) lors de la création de votre entreprise ? 5. Comment évaluez-vous l'incidence de vos compétences (ou de manques de compétences) sur votre projet de création d'entreprise ?
4. Identifier les stratégies et les pratiques spécifiques de gestion de projet mises en œuvre par les entrepreneurs immigrants dans le cadre de leur projet entrepreneurial.	8. Quelles sont les pratiques en gestion de projet que vous avez adoptées lors de la création de votre entreprise, et comment ces pratiques ont-elles contribué à surmonter les défis que vous avez rencontrés ? 8. (Si pas de formation) Quelles pratiques ou approches avez-vous utilisées lors de la création de votre entreprise pour gérer l'étape de création d'entreprise ? En quoi ces méthodes vous ont-elles aidé à surmonter les défis rencontrés ?

Objectifs secondaires	Questions d'entretien associées
5. Présenter des suggestions pour les futurs entrepreneurs immigrants afin d'augmenter leurs chances de réussite dans la création d'entreprise à l'aide des bonnes pratiques de gestion de projet.	9. Y a-t-il quelque chose que vous feriez différemment si vous deviez recommencer votre projet ? 10. Si quelqu'un veut créer une entreprise maintenant, quel serait le conseil que vous pourriez lui donner ?

3.3 IDENTIFICATION ET CLASSIFICATION DES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS

Cette section présente une analyse des défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise. Les défis sont identifiés et classés par catégorie, accompagnés des citations des participants pour illustrer leurs expériences. Cette analyse permet de mieux comprendre les défis récurrents auxquelles les entrepreneurs immigrants sont confrontés pendant la création de leurs entreprises. Cette étape est importante pour mieux comprendre le lien entre leurs expériences et les pratiques de gestion de projet qui sera analysé dans les sections suivantes.

3.3.1 Défis culturels et sociaux

Les entrepreneurs immigrants sont confrontés à de nombreux défis dans un environnement socioculturel différent de celui de leur pays d'origine. Ce changement a pour conséquence ce qu'on appelle un choc culturel qui influence leurs habitudes sociales au quotidien et dans le domaine des affaires. La décision de s'installer dans un nouveau pays implique l'adaptation de nouvelles normes professionnelles, ce qui peut être difficile au début dans la phase de démarrage d'une entreprise.

Le participant 1 souligne que « la culture est différente, on arrive, on ne connait vraiment personne ». Ce témoignage met en évidence une difficulté que peut avoir un

entrepreneur immigrant lié à l'absence de réseau au moment de l'arrivée. À ceci s'ajoutent les nouvelles habitudes acquises dans le pays d'origine qui peuvent être moins alignées à celle du pays d'accueil, comme l'exprime le participant 6 : « C'est vrai, au début c'est mêlé parce que tu as le côté culturel, tu as tes habitudes ancrées depuis 25 ans pour mon cas. »

Nous constatons que les difficultés culturelles ne sont pas toujours liées uniquement à la langue, mais également à des habitudes qui sont acquises selon le vécu de chaque participant. Cette difficulté est partagée par plusieurs participants, en particulier ce qui concerne l'adaptation aux codes sociaux et professionnels du contexte québécois.

3.3.2 Défis liés au marché

Le marché actuel, dans lequel les entrepreneurs immigrants agissent face aux nouvelles difficultés, n'a pas toujours été ainsi. Aujourd'hui, les défis à relever sont principalement liés à la visibilité et à la confiance, qui sont difficiles à adopter par le marché. Ce dernier présente de nombreux obstacles liés à un manque de connaissance de l'environnement, comme les besoins et les exigences des consommateurs des partenaires locaux, ce qui pousse les entrepreneurs immigrants à adopter des stratégies proactive et créative dans la création de leur entreprise.

De nombreux participants ont insisté sur l'absence de réseau professionnel comme un frein majeur dans le développement de leur affaire. Le terme « réseautage » revient souvent et est considéré par les participants comme le moyen qui permet d'offrir de façon plus rapide un accès rapide à de nouveaux clients ou même à des partenaires qui peuvent influencer positivement leur affaire. Comme l'exprime P3 : « au début, c'est de se faire connaitre, parce que tu n'as pas forcément de réseau ».

Dans certaines situations, des barrières sociales ou professionnelles peuvent se dresser. Il est difficile d'y avoir accès à ce réseau, trois participants soulignent qu'il faudrait avoir les ressources financières pour pouvoir participer à des événements ou un réseau déjà établi avec

des personnes influentes. P7 témoigne : « je suis traductrice certifiée, je suis qualifiée, mais, malgré ça, cette 'mafia' là ne vous laisse pas rentrer facilement ».

3.3.3 Défis en ressources humaines

La gestion des ressources humaines regroupe un ensemble de défis que doivent faire face les entrepreneurs immigrants. Parmi ces défis, la solitude entrepreneuriale, qui est une charge mentale considérable due à toute la complexité de concilier vie professionnelle et familiale. Plusieurs participants ont souligné ce point qui est d'une grande responsabilité. Le participant 1 résume ainsi sa situation : « Est-ce que je pourrai ? Est-ce que j'aurai le temps et y arriver par rapport à ma situation d'immigrante ? Je suis une femme et je suis monoparentale. »

Pour le participant 5 qui est plus jeune, il évoque le manque de mentors ou de références dans leur entourage, ce qui ne rend pas la chose facile dans ses prises de décisions ainsi que l'évolution de son projet a la vitesse qu'il le voulait. Il dit : « je n'avais pas d'exemple dans mon cercle proche qui pouvait répondre à amis questions. »

3.3.4 Défis de gestion opérationnelle

Concernant les défis de gestion opérationnelle, ils renvoient à la manière dont les entrepreneurs immigrants s'organisent au quotidien pour assurer les tâches de leur création d'entreprise. Cela représente un travail polyvalent que chaque participant a la responsabilité d'exécuter. Cependant de nombreux défis ont été identifiés par les participants et qui ont comme conséquence une grande perte de temps et d'énergie. Deux participants ont expliqué que vouloir tout faire dès le départ a ralenti l'avancement du projet. Le participant 2 illustre cette première confusion : « Je ne sais pas au début par quelle phase il fallait passer ».

Une absence d'un plan clair et structuré peut mener à une progression peu significative du projet. Le participant 5 décrit : « Pour le projet, on le voyait gros, mais en fait, pour le débuter, ça prenait juste une plateforme où les gens peuvent échanger…ça nous a fait perdre beaucoup de temps à vouloir tout faire. »

Le participant 8 souligne également la difficulté de trouver l'équilibre entre vie professionnelle et privée, évoquant une diminution de productivité liée à la charge de travail : « C'est une charge de gérer vie privée et vie professionnelle parce que, si ce n'était pas à cause de tout ça, j'aurais été beaucoup plus productive et j'aurais été à beaucoup d'événements pour faire du réseautage. »

3.3.5 Défis réglementaires et administratifs

Les défis réglementaires et administratifs sont apparus comme un frein supplémentaire pour certains entrepreneurs immigrants, notamment en ce qui concerne la compréhension du cadre légal ainsi que les contraintes liées à leur statut migratoire. Les procédures administratives et les exigences réglementaires au Canada se distingue de celui de leur pays d'origine, ce qui exige une adaptation dès leurs arrivé à ce nouvel environnement très complexe. Deux participants ont insisté sur le manque de clarté entourant les structures juridiques et les impacts du statut migratoire.

Le participant 2 explique qu'il est très important de bien comprendre les différentes structures juridiques des entreprises avant de la créer : « La connaissance du marché canadien, c'est quoi les différentes structures qui existent et les comprendre (statut de l'entreprise : individuelle, incorporé). ». Le parcours entrepreneurial est complexe et la situation migratoire rend le parcours encore plus ardu sur le plan légal. « Du fait de mon statut, j'étais encore étudiant, je n'étais pas sûr, sur le plan légal, si je peux m'afficher avec cette entreprise, si ça allait impacter sur mon parcours d'immigration. » P4.

3.3.6 Défis financiers

Les défis financiers est un obstacle central dans la création d'entreprise pour les entrepreneurs immigrants. Plusieurs participants ont indiqué que leur projet demande une somme importante et qu'il est difficile de sécuriser un financement initial, à anticiper les dépenses imprévues ou même à accéder au service bancaire. Ce dernier point est souligné par la participante 8 : « Il n'y avait pas de prêt bancaire justement, toutes les banques avaient refusé. »

La majorité des participants mentionnent devoir travailler en parallèle pour soutenir financièrement leur projet. Pour développer leur projet, la pression financière est très élevée dès le départ, ce qui représente un frein considérable. « Les réalités financières ont fait que j'ai dû prendre un travail. » P7. De plus, les coûts indirects liés au développement du réseau, notamment la participation à des événements professionnels, représentent une charge financière supplémentaire, bien qu'ils soient essentiels. La participante 7 ajoute : « Il faut aller se déplacer pour que les gens vous voient… mais ça a un coût, des fois c'est 400$, 200$, des fois c'est 1500$ la place… ».

Cette analyse offre une meilleure compréhension de la réalité vécue par les entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise au Québec. Les défis qui ont été identifiés durant la phase de démarrage d'une entreprise dépassent les aspects techniques ou administratifs. Ils touchent des dimensions culturelles, financières et relationnelles ce qui rend le parcours entrepreneurial plus complexe. Se baser sur des outils adaptés, comme les compétences en gestion de projet peuvent soutenir et accroitre les chances de réussite des entrepreneurs immigrants.

L'analyse des entretiens a permis d'identifier plusieurs défis récurrents rencontrés par les entrepreneurs immigrants lors de la création de leur entreprise. Ces défis ont été regroupés

en six grandes catégories : réglementation, marché, ressources humaines, culture, financement et gestion opérationnelle.

Les aspects réglementaires et administratifs pour certains représentent une difficulté majeure, notamment en raison du manque d'information sur le cadre juridique et des incertitudes liées au statut d'immigrant. La littérature montre que les immigrants, en raison de leur méconnaissance des lois du pays d'accueil, sont souvent confrontés à des démarches administratives complexes et à des délais prolongés avant de pouvoir légaliser leur entreprise Mostafiz et Hughes (2023). Le marché constitue également un obstacle, car plusieurs entrepreneurs ont de la difficulté à se faire connaître, à comprendre les attentes et les besoins des clients et à adapter leur offre aux spécificités locales. Le réseautage et l'acquisition de clients sont particulièrement complexes, trois entrepreneurs soulignent la nécessité de participer à des événements coûteux pour élargir leur réseau, ce qui constitue une contrainte supplémentaire.

Par ailleurs, l'absence de réseau professionnel et de mentors, ainsi que le manque de modèles entrepreneuriaux inspirants, freine l'intégration et la croissance des entrepreneurs immigrants. Selon Fubah et Moos (2025), les entrepreneurs immigrants s'appuient principalement sur leurs réseaux sociaux pour obtenir du soutien et des recommandations, ce qui joue un rôle clé dans le développement et la pérennisation de leur entreprise.

La dimension culturelle joue aussi un rôle important, car l'adaptation aux normes québécoises et la remise en question de certaines habitudes professionnelles peuvent ralentir le développement de l'entreprise. Selon la Fédération canadienne de l’entreprise indépendante (FCEI), les défis culturels et financiers sont des obstacles majeurs pour les nouveaux entrepreneurs. Deux participants ont évoqué les difficultés liées à l'évolution rapide du contexte économique et social, en particulier après la crise du COVID-19, nécessitant une flexibilité et une capacité d'adaptation accrues.

De plus, les contraintes financières, notamment l'accès limité aux sources de financement, la difficulté à structurer une gestion budgétaire efficace et les obstacles liés à

l’obtention d’un prêt bancaire complique le démarrage et la pérennisation des projets entrepreneuriaux. Quatre entrepreneurs doivent trouver un emploi en parallèle pour subvenir à leurs besoins tout en développant leur entreprise, ce qui ajoute une charge supplémentaire.

Enfin, la gestion opérationnelle représente un défi, car la planification d'un modèle d'affaires structuré et l'envie de tout gérer dès le départ entraînent souvent une dispersion des efforts et un ralentissement du processus de création de l’entreprise. Une étude menée par St-Jean, Tremblay et Elalaoui (2021) a identifié la gestion du développement de l'entreprise et légale comme des défis majeurs pour les entrepreneurs émergents au Québec.

Face à ces enjeux, différentes compétences en gestion de projet du PMBOK peuvent être suggérées pour accompagner les entrepreneurs dans la gestion efficace de ces défis.

Par exemple, les difficultés réglementaires pourraient être atténuées grâce à une planification juridique rigoureuse et une meilleure gestion des risques. Les défis liés au marché peuvent être surmontés par des stratégies de réseautage et une étude de marché approfondie. Les entrepreneurs manquant de soutien pourraient bénéficier d'un développement actif de leur leadership et de la mise en place de réseaux de soutien.

En matière d'adaptation culturelle, la communication interculturelle et la gestion du changement s'avèrent être des compétences essentielles. Les problèmes de financement pourraient être mieux anticipés grâce à une planification financière détaillée et des stratégies de négociation bien structurées. Enfin, une gestion efficace du temps et des ressources permet aux entrepreneurs d'éviter la dispersion et de maximiser leur efficacité dès la phase de démarrage.

3.4 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET DES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS

L'analyse des défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants met en évidence plusieurs obstacles récurrents liés à l'intégration professionnelle, aux ressources financières,

à la gestion du temps et à l'adaptation au marché québécois. Face à ces défis, chaque participant a mis en place des stratégies spécifiques pour y faire face, en s'appuyant sur leurs compétences, leurs expériences passées et les ressources disponibles. En premier nous allons exposer les solutions existantes en gestion de projet en se basant sur les standards du PMBOK ainsi que celui de Larson et Gray. Par la suite, les stratégies mises en place par les entrepreneurs immigrants seront présentées.

3.4.1 Solutions apportées aux défis culturels et sociaux

Dans l'ouvrage du PMBOK (2017), la gestion de projet aborde souvent l'importance d'une bonne communication entre les parties prenantes. Une communication adaptée à un environnement culturel et social permet de construire des relations fortes basées sur la confiance. Une bonne gestion de changement est directement rattachée à une bonne adaptation à une culture dans un environnement socio-économique nouveau.

Les participants ont bien expliqué leur stratégie face à ce nouveau contexte. Cinq entrepreneurs sur huit ont misé sur l'intégration dans la communauté locale dès le départ, travailler sur leur réseautage, participation active à des événements pour mieux s'imprégner de l'environnement très diversifié au Québec. Cela leur a permis de mieux comprendre les attentes et les besoins de leurs clients et de renforcer leur place sur le terrain. Le participant 6 explique : « J'ai intégré des communautés qui m'intéressent sur les réseaux sociaux… ça m'a aidé à créer un réseau plus vaste. ». Le participant 8 ajoute : « Le réseau était déjà là… c'est quelque chose que l'on construit sur une autre période ».

Ces témoignages montrent l'importance et la capacité de construire et de développer un réseau solide dans le pays d'accueil, les compétences relationnelles sont le principal facteur clé pour faire face aux défis sociaux cultuels.

3.4.2 Solutions apportées aux défis liés au marché

Pour répondre aux défis liés au marché, la gestion de projet met toujours en avant une bonne planification stratégique. Celle-ci se basant toujours sur une bonne communication qui est au cœur de chaque stratégie adoptée, mais également sur d'autres actions essentielles. Une étude de marché est importante pour savoir comment se positionner et mieux répondre aux besoins des parties impliquées, les clients, les fournisseurs ou les partenaires. Une bonne planification permet de s'aligner avec les objectifs du projet et les besoins du marché.

Afin de pallier avec les réalités du marché, la totalité des participants ont opté pour une stratégie de visibilité et de réseautage. Ces pratiques leur ont permis d'avoir un accès plus large à de nouvelles clientèles et connaissances. Le participant 3 confirme que, grâce à son livre en gestion de projet, il a réussi à développer sa visibilité : « Je pense que le livre, c'est ce qui a propulsé l'image de mon entreprise… Être présent sur des événements, faire des conférences, du coup je m'assure d'avoir cette visibilité. ». Pour le participant 4 qui est encore en développement initial de son entreprise propose la stratégie suivante : « À l'avenir, ce que je vais faire, c'est du marketing, organiser une conférence en ligne, sélectionner quelques réseaux sociaux et organiser une soirée avec des entrepreneurs pour présenter leurs produits. »

3.4.3 Solutions apportées aux défis en ressources humaines

La gestion des ressources humaines dans un projet implique généralement une bonne planification des ressources ainsi qu'une définition des responsabilités. Durant la phase de démarrage d'un projet, il est important de structurer et d'optimiser les ressources disponibles dont le projet aura besoin. Bien évidemment, une communication continue et un bon leadership sont nécessaires pour assurer la cohésion du travail, anticiper et résoudre les difficultés afin d'atteindre les objectifs du projet.

Face aux difficultés rencontrées, de nombreux entrepreneurs se sont concentrés sur leurs capacités personnelles et leur motivation. Pour le participant 7 il souligne que :

« Il faut gérer les finances, planifier les ressources… c'est l'une de mes forces. J'ai toujours eu un sens de planification depuis petite… Je suis quelqu'un de persévérant, il ne faut pas se décourager et il faut avoir beaucoup de résilience. ».

De son côté, le participant 6 a réussi à s'entourer de bonnes personnes : « Je me suis entourée en très peu de temps de pas mal d'incubateurs pour comprendre un peu le tissu entrepreneurial. ». Quant au participant 2, il a préféré structurer son projet avec l'aide d'une organisation qui est spécialisé dans l'accompagnement d'entrepreneurs venus de pays différents : « J'ai participé à un programme payant qui aide les entrepreneurs à se lancer. Ils posaient des questions, nous donnaient des exercices pour bien structurer notre idée et voir comment se positionner sur le marché québécois… Mon premier client, c'était un des formateurs. ».

En mobilisant les ressources nécessaires avec leurs propres moyens et connaissances, les participants ont su réagir rapidement à ces difficultés.

3.4.4 Solutions apportées aux défis de gestion opérationnelle

Dans la phase de démarrage d'un projet, il est primordial que la gestion opérationnelle soit clairement structurée en mettant un plan d'affaires qui définit les priorités du projet. En gestion de projet, la décomposition du projet est très importante, en particulier au début du projet où les bases doivent être construites. Il est également recommandé de réaliser des tests afin d'éviter des défaillances majeures à la fin du projet (Larson et al., 2019).

Dans la réalité, les participants ont su s'ajuster à leurs ressources et au temps disponible : « Pour le projet, on le voyait gros, mais, pour le débuter, ça prenait juste une plateforme où les gens peuvent échanger… ça nous a fait perdre beaucoup de temps à vouloir

tout faire. » Certains ont opté pour des formations qui s'alignent avec leurs besoins. Le participant 1 exprime : « Ce concours m'a permis de faire un plan d'affaires, j'ai gagné une bourse de 25 000 dollars et un accompagnement d'un mentor… Avec cette somme, j'ai fait des formations et rencontré des experts. ».

3.4.5 Solutions apportées aux défis réglementaires et administratifs

L'intégration des aspects réglementaires et légaux permet une meilleure structuration du projet dès le départ. Il est essentiel d'identifier tout ce qui relève du cadre légal du projet, à savoir, les contrats, le statut juridique de l'entreprise et la fiscalité. Une maitrise de ces éléments peut être effectuée grâce aux ressources spécialisées dans le domaine, comme des consultants, des avocats ou même une documentation rigoureuse sur l'ensemble du cadre réglementaire lié au projet entrepris.

Trois participants ont pris l'initiative de comprendre l'ensemble des exigences relatives au contexte québécois par leur propre volonté, comme le participant 2 qui explique avoir eu recours à un expert : « Je cherchais un comptable, et ce sont les comptables qui m'ont dit qu'il faut aller dans le Registraire des entreprises… ». De son côté, le participant 5 a lui aussi fait appel à un avocat pour mieux encadrer le côté administratif : « On a fait affaire avec un avocat pour le côté administratif ».

3.4.6 Solutions apportées aux défis financiers

En gestion de projet, le financement doit être prévu dès l'initialisation du projet. Cela permet d'estimer les coûts nécessaires et d'identifier les sources de financements, qu'il s'agisse de fonds propres ou des prêts. Une bonne stratégie de financement aide à mieux structurer les dépenses, en allouant un budget conséquent aux activités prioritaires, mais également en prévoyant les dépenses imprévues qui peuvent survenir durant le projet.

Face aux difficultés financières que rencontrent plusieurs participants, ces derniers ont adopté des stratégies afin d'atténuer ces obstacles. Par exemple, la participante 1 précise : « Ce concours m'a permis de préparer un plan d'affaires et de gagner 25 000 dollars… J'ai suivi des formations, je me suis fait conseiller par des experts. » Contrairement au participant 8 qui, lui, s'est tourné vers des organismes financiers : « Je suis entré en contact avec le fonds d'emprunt… ils nous ont donné 10 000$… ensuite Desjardins nous a offert une marge de crédit. ». D'autres, comme le participant 5, ont choisi de limiter leur recours au crédit bancaire, estimant que cela leur éviterait une pression supplémentaire pour le remboursement : « Ça a été une bonne chose qu'on n'ait pas eu accès à un prêt bancaire, car on a eu beaucoup d'essais-erreurs… mais on n'a pas à rembourser. »

Les défis liés à la réglementation et aux contraintes administratives ont été abordés par la recherche proactive d'informations, la consultation d'experts et l'accompagnement par des structures spécialisées. Plusieurs entrepreneurs ont souligné l'importance de bien comprendre les exigences légales pour éviter des obstacles juridiques. Dans certains cas, le processus de validation de l'entreprise s'est avéré long et complexe, nécessitant plusieurs ajustements et une adaptation aux différentes étapes administratives. Cette observation est corroborée par une étude réalisée en 2021 sur l'entrepreneuriat immigrant au Québec, qui met en évidence les défis spécifiques auxquels sont confrontés les entrepreneurs immigrants, notamment dans la réglementation et le volet administratif (Luis Cisneros, 2021).

En ce qui concerne le marché, les entrepreneurs ont déployé des stratégies de visibilité et de réseautage afin de se faire connaître et d'attirer des clients. L'utilisation des réseaux sociaux, la participation à des événements professionnels et le bouche-à-oreille ont été des leviers clés pour établir leur notoriété. Cette observation rejoint les conclusions du rapport de La Base entrepreneuriale de HEC Montréal (2021), qui met en évidence le rôle crucial du réseautage dans l'entrepreneuriat immigrant. Selon cette étude, les entrepreneurs qui s'intègrent dans des cercles professionnels et des communautés d'affaires augmentent considérablement leurs chances de succès. Certains ont également misé sur leur réseau

personnel et professionnel pour accélérer la diffusion de l'information et attirer une clientèle ciblée, notamment par le biais de groupes Facebook communautaires ou d'événements promotionnels. L'adaptation de l'offre en intégrant de nouveaux produits répondant aux besoins d'un public plus large a aussi été une approche efficace pour élargir la clientèle et renforcer la position de l'entreprise sur le marché. Ces pratiques relèvent des compétences clés et essentielles en gestion de projet, notamment la gestion des parties prenantes, une communication stratégique ainsi qu'une bonne planification qui permettent d'organiser et de structurer leur projet entrepreneurial sur le marché (Institute, 2017).

Sur le plan du financement, certains entrepreneurs ont privilégié l'autofinancement afin d'éviter la pression liée aux remboursements bancaires, tandis que d'autres ont obtenu des bourses ou des accompagnements financiers grâce à des concours ou des programmes d'aide. L'accès aux prêts bancaires s'est parfois révélé difficile, obligeant les entrepreneurs à explorer d'autres solutions, comme le recours aux fonds d'emprunt ou l'obtention de marges de crédit auprès d'institutions financières. Cette observation est en accord avec les résultats de l'étude sur les entrepreneurs immigrants au Québec réalisée par un groupe d'auteurs, dont Antoine Gence et Rahma Chouchane (2021), qui montrent que les entrepreneurs immigrants ont de la difficulté à accéder au financement traditionnel.

Selon 4 participants, les défis liés aux ressources humaines et à la gestion opérationnelle ont été gérés par une planification rigoureuse, l'optimisation des ressources et la délégation des tâches en fonction des compétences disponibles. Certains participants ont capitalisé sur leurs expériences passées pour structurer efficacement leur projet et développer une gestion efficace de leur temps.

Enfin, les entrepreneurs ont démontré une forte capacitée d'adaptation et de résilience face aux défis culturels et aux barrières d'entrée du marché québécois. Ils ont su s'intégrer progressivement en adaptant leur offre aux besoins locaux et en développant des réseaux professionnels stratégiques. Le réseautage a été un élément clé dans leur parcours, permettant non seulement d'augmenter leur visibilité, mais aussi d'accéder à des opportunités de collaboration et de soutien entrepreneurial.

Les solutions mises en place par ces entrepreneurs mettent en évidence l'application indirecte, mais concrète des compétences en gestion de projet, telles que la planification stratégique, la gestion des risques, le réseautage, la communication, la gestion des parties impliquées et l'optimisation des ressources. Ces compétences leur ont permis de mieux structurer leur entreprise, d'anticiper les défis et d'augmenter ainsi leurs chances de réussite dans un environnement entrepreneurial exigeant.

Tableau 6 : Synthèse des compétences en gestion de projet

Compétences en gestion de projet	**Leur application par les entrepreneurs immigrants**
Planification stratégique	Organisation du projet selon les objectifs et alignement des activités. Recherche et accompagnement administratif auprès de professionnels.
Gestion des risques	Diversification des sources de financement selon le contexte et le besoin (autofinancement, concours, prêt bancaire).
Réseautage et gestion des parties prenantes	Participation à des groupes et événements professionnels dans le but d'augmenter l'accès à de nouvelles opportunités.
Communication	Utilisation des réseaux sociaux comme moyen stratégique pour cibler et attirer plus de clientèles.
Gestion des ressources et du temps	Exploitation des compétences personnelles acquises des expériences précédentes afin d'optimiser l'efficacité.
Capacité d'adaptation	Adaptation des stratégies face à la diversité des défis sociaux culturels.

Ce tableau permet de nous éclairer sur les principales compétences qui ont été adoptées par les entrepreneurs immigrants. Il nous permet de comprendre la manière dont ces entrepreneurs mobilisent ces compétences en fonctions des difficultés rencontrés. Il expose que les compétences en gestion de projet ne sont pas utilisées de façon isolée, mais davantage dans une logique d'action concrète adaptée à chaque situation dans le parcours entrepreneurial. La gestion des risques, la communication, le réseautage ainsi que la capacité

d’adaptation apparaissent comme des éléments essentiels qui contribuent au la réussite et au développement de l’entreprise.

Les solutions mises en place par les entrepreneurs immigrants pour faire face aux différents défis rencontrés s’alignent étroitement avec les bonnes pratiques en gestion de projet, en particulier la construction de relations fortes grâce à une communication stratégique avec les parties prenantes qui peuvent apporter une certaine visibilité pour leur projet ou pour eux-mêmes en tant qu’entrepreneurs immigrant sur le nouveau marché québécois. Les démarches entreprises par les participants révèlent que les compétences essentielles, comme la communication, la gestion des parties prenantes ainsi que l’analyse de l’environnement, sont en accord avec les pratiques de la gestion de projet.

L’expérience de chaque participant illustre la créativité et l’intuition de chaque entrepreneur immigrant dans la résolution de leurs défis, et présente une approche flexible et adaptative au contexte québécois lors de la phase de démarrage de la création de leur entreprise.

Face à ces enjeux, différentes compétences en gestion de projet du PMBOK peuvent être suggérées pour accompagner les entrepreneurs dans la gestion efficace de ces défis. Par exemple, les difficultés réglementaires pourraient être atténuées grâce à une planification juridique rigoureuse et une meilleure gestion des risques. Les défis liés au marché peuvent être surmontés par des stratégies de réseautage et une étude de marché approfondie. Les entrepreneurs manquant de soutien pourraient bénéficier d'un développement actif de leur leadership et de la mise en place de réseaux de soutien.

En matière d'adaptation culturelle, la communication interculturelle et la gestion du changement s'avèrent être des compétences essentielles. Les problèmes de financement pourraient être mieux anticipés grâce à une planification financière détaillée et des stratégies de négociation bien structurées. Enfin, une gestion efficace du temps et des ressources permet aux entrepreneurs d'éviter la dispersion et de maximiser leur efficacité dès la phase de démarrage.

3.5 L'INCIDENCE DES FORMATIONS ET EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES SUR LA RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE

Les témoignages des participants présentent l'influence d'une formation académique ou professionnelle ainsi que les expériences antérieures dans la réussite de création d'une entreprise. L'analyse a fait ressortir trois groupes : ceux qui ont suivi une formation formelle en gestion de projet (deux participants), ceux qui ont bénéficié d'une formation connexe ou qui ont acquis des notions de base durant leurs parcours académiques (quatre participants), et enfin ceux qui n'ont reçu aucune formation formelle ou connexe, mais s'appuient sur leurs expériences (deux participants).

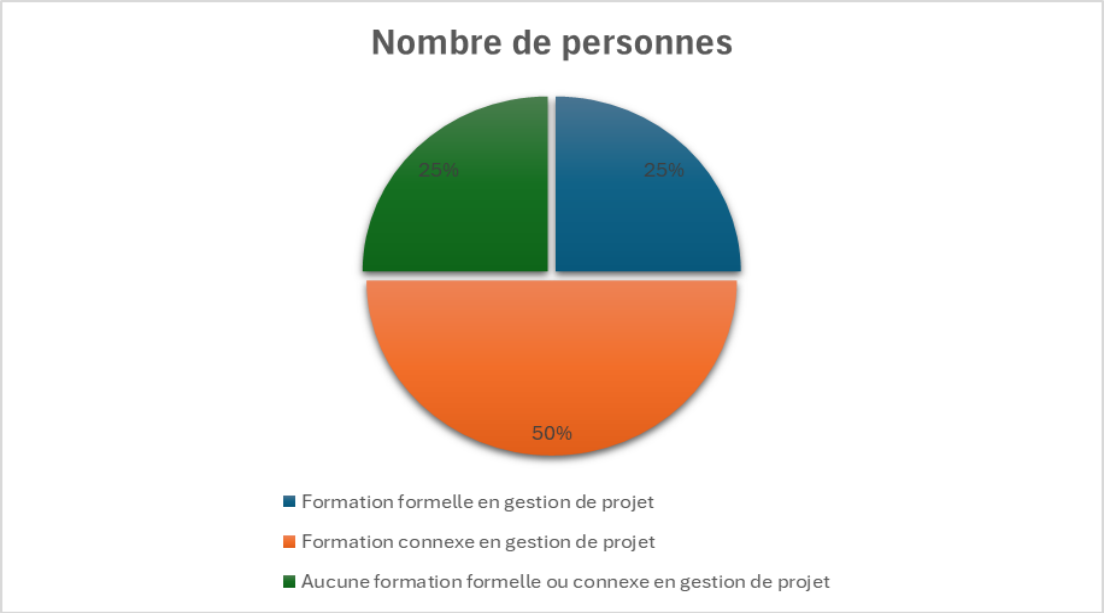


Figure 6: Répartition des participants selon leur niveau de formation en gestion de projet

3.5.1 Les participants ayant fait une formation formelle en gestion de projet

Cette première catégorie présente les participants qui ont bénéficié d'une formation académique et professionnelle en gestion de projet, ce qui leur permet d'intégrer certaines pratiques pour assurer la réussite de leur création d'entreprise.

En effet, seulement deux participants sur huit ont suivi une formation formelle en gestion de projet. Ils précisent que cette formation leur a permis de mieux comprendre les ficelles du domaine, en particulier la gestion des échéances, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ainsi que la gestion des risques. Ils ajoutent que l'aspect théorique de la formation, combiné avec leurs expériences antérieures, leur a permis d'avoir une vision plus élaborée dans leur démarche, permettant ainsi d'avoir un sens de réflexion structuré dans l'organisation des actions et à prendre des décisions stratégiques pour gérer de façon efficace leur projet.

Le participant 4 explique comment la formation en gestion de projet l'a aidé à mieux concevoir son projet même si cela ne lui a pas permis de conquérir des clients, mais la base méthodologique lui offre une démarche organisée pour planifier son projet : « Ça m'aide du point de vue de la structuration, la planification, si je veux créer mon business plan. ». Le participant 3 quant à lui, il explique que grâce à ses deux maîtrises, il a mieux conçu et gérer son affaire : « L'avantage d'avoir fait mes deux maîtrises, c'est que ça m'a permis de bien gérer mon business : mon aspect financier, le budget, la gestion des risques, la contingence… ». Ces formations ont donc renforcé les compétences des participants à mieux structurer le projet entrepreneurial.

3.5.2 Les participants ayant suivi une formation connexe ou un cours abordant la gestion de projet

Dans cette deuxième catégorie, les participants ont eu un parcours où ils ont été exposés à quelques notion dans le domaine de la gestion de projet. Le participant 1 indique que le

cours de management suivi à l'université lui a permis de se lancer sur son projet : « La formation à l'UQAR, ça a été le déclencheur, elle a servi de base de création avec le cours de management. ». Le participant 6 a eu une formation en leadership et en management ainsi qu'en négociation et en ressources humaine, ce qui a permis de renforcer ses connaissances : « Si tu n'as pas la formation qu'il faut, il faut aller vers la formation. »

Pour le participant 7 souligne que son expérience en gestion de projet multilingues lui a été utile : « Je gérais des projets multilingues, une équipe de traducteurs, les délais, les coûts, les tarifs… ». Son parcours académique et professionnel, lui ont permis d'utiliser ces compétences pour créer son entreprise : « « Je n'aurais pas créé si je n'avais pas les compétences… ». Enfin le participant 8 précise que son expérience en communication ainsi que sa formation à l'ENAP lui ont été très utiles pour la planification et la coordination de son projet : « Je retrouve tout ce que j'ai appris à l'école et tout mon parcours professionnel. »

3.5.3 Les participants n'ayant pas suivi de formation formelle en gestion de projet

Dans cette troisième catégorie, les participants n'ont suivi aucune formation en gestion de projet, qu'elle soit formelle ou connexe. Leur parcours s'appuie principalement sur leur expérience ainsi que leurs connaissances et compétences. Le participant 2, qui avait déjà créé une entreprise dans son pays d'origine, explique que cette expérience lui a permis de mieux se lancer dans la création d'entreprise dans le pays d'accueil : « Recréer une entreprise, ça, je savais faire. ». Grâce à son parcours précédent, le participant a déjà acquis les réflexes et la connaissance des étapes principales dans la création d'une entreprise, ce qui a facilité le processus et lui a permis d'avoir une meilleure flexibilité dans l'environnement québécois.

De son côté, le participant 5 témoigne : « Mon background m'aide beaucoup à comprendre dans le détail les besoins… mais j'ai dû apprendre moi-même les compétences d'affaires. ». Son parcours technique l'a beaucoup aidé dans son domaine, mais il reconnait

son manque de connaissance en affaires et s'est inscrit pour une formation en gestion de projet pour compléter cette lacune.

Les participants ont exprimé l'incidence significative de leurs formations, qu'elles soient en gestion de projet ou dans d'autres domaines connexes, sur leur capacité à relever les défis liés à la création de leur entreprise. Parmi eux, certains ont bénéficié directement d'une formation en gestion de projet, tandis que d'autres ont appliqué des compétences acquises dans des domaines tels que le management, la finance ou la technologie.

Dans l'ensemble, les participants s'accordent sur l'importance d'une formation préalable ou d'un apprentissage continu pour maximiser leurs chances de réussite en entrepreneuriat. Que ce soit par le biais d'une formation académique, d'une expérience professionnelle antérieure ou d'un apprentissage sur le terrain, ces compétences ont joué un rôle clé dans leur capacité à surmonter les défis rencontrés lors de la création de leur entreprise.

3.6 RECOMMANDATION ET CONSEILS DES ENTREPRENEURS IMMIGRANTS POUR AMÉLIORER LA RÉUSSITE DES PME

Les conseils des entrepreneurs immigrants pour améliorer la réussite des PME suggèrent des stratégies variées, allant de la gestion financière au développement du réseau, en passant par l'adaptabilité et la diversification des services.

3.6.1 L'importance de la gestion financière et d'une structure juridique

Plusieurs participants insistent sur l'importance d'une bonne gestion financière dès le départ. En effet le PMBOK (2021) identifie la gestion des coûts et une bonne planification financière dès le début du projet comme facteur de réussite. Le participant 1 recommande de ne pas attendre d'être parfaitement préparé avant de commencer à se lancer sur le marché,

affirmant qu'il faut générer des revenus rapidement pour ensuite recruter et développer l'entreprise « si tu as les clients, tu as de l'argent et tu pourras te former et aller de l'avant, ne pas attendre que tout soit prêt pour se lancer ». Sa recommandation peut être rapprochée à la logique de la gestion des coûts présentés dans le PMBOK, expliquant l'importance d'anticiper les besoins du projet et de mettre au point les ressources nécessaires pour son développement. Dans cette optique, générer rapidement des revenus constitue une stratégie efficace pour soutenir le projet en limitant le risque du manque de fonds. Il encourage également l'utilisation des crédits bancaires comme levier de croissance, à condition de bien gérer les risques.

Dans une optique différente, le participant 4 conseille de limiter les dépenses inutiles au début, d'analyser les taux d'intérêt et de ne pas avoir recours aux banques sans une réelle nécessité « ne pas avoir recours aux banques tout de suite si on n'en a pas besoin et bien analyser les taux d'intérêt. » Le participant 6 partage une vision plus pragmatique en insistant sur la flexibilité dans la gestion des ressources, il évoque le fait de commencer petit, tester son produit sur le marché et évoluer progressivement selon les moyens disponibles. Il illustre cette approche par son propre parcours, où il a démarré avec un investissement minimal avant de générer des commandes plus importantes. « Mon projet était évalué à presque 200 000 dollars pour démarrer, mais j'ai commencé avec 25 dollars et quelques échantillons… avant la fin de la journée, j'avais 80 dollars, puis une commande de 800 dollars. »

Le participant 8 apporte un point complémentaire en soulignant l'importance de bâtir un bon historique de crédit avant de se lancer en affaires, un aspect crucial pour les entrepreneurs immigrants qui n'ont pas encore un dossier financier solide au Québec, sa recommandation principale porte sur la cote de crédit : « mon conseil phare est de travailler sa cote de crédit. Être un bon gestionnaire de ses finances personnelles avant même d'être un bon gestionnaire financier en entrepreneuriat. »

En ce qui concerne la structure du projet, il est essentiel de définir dès le départ la forme organisationnelle et le cadre légal de l'entreprise. Selon les recommandations du PMBOK (2021), il est crucial de déterminer, dès la phase initiale, la structure à adopter ainsi que les

exigences légales et environnementales du projet. Cela permet de garantir la conformité avec les normes auxquelles le projet devra se conformer.

Le participant 2 a mis l'accent sur le choix du statut juridique en fonction du volume d'activité. Il explique que les entrepreneurs qui réalisent un chiffre d'affaires élevé devraient rapidement privilégier l'incorporation pour mieux structurer leur gestion financière, tandis que ceux qui débutent avec des ressources limitées peuvent opter pour une entreprise individuelle afin de réduire les charges administratives « si tu fais 50 factures par jour, il est préférable d'être incorporé et d'avoir un comptable, sinon tu passes ta journée à faire des factures et c'est tout. »

3.6.2 Le développement du réseau et du marketing

Le réseautage apparaît comme un facteur clé pour plusieurs participants. Créer des liens solides demande un investissement constant afin de maintenir des relations durables. Les participants expliquent que le fait de rencontrer les bonnes et de nouvelles personnes leur permet de se faire connaitre et permet d'ouvrir des portes d'opportunités pour leur projet. Selon le PMBOK (2021), la gestion des parties prenantes joue un rôle central dans la réalisation du projet, en particulier lorsqu'elle est combinée à une communication stratégique. Ces deux domaines font partie intégrante du processus de planification, ce qui montre que le réseautage est une compétence en gestion de projet indispensable et qui est mobilisé de façon proactive par les entrepreneurs immigrants.

Le participant 7 insiste sur l'importance d'avoir un réseau solide et un mentor efficace capable d'ouvrir des portes. Il met en avant les défis supplémentaires rencontrés par les personnes racialisées dans l'accès aux opportunités entrepreneuriales et recommande fortement d'intégrer des cercles professionnels pour surmonter ces obstacles « Pour les

personnes racialisées, c'est essentiel… si on n'a pas quelqu'un pour nous faire rentrer, ça ne marche pas ».

Le participant 3 rejoint cette idée en insistant sur l'importance d'être proactif, de se mettre en avant et de ne pas hésiter à rechercher des contacts « ne pas faire preuve de timidité et oser se mettre en avant pour ce que tu as à offrir ». Selon lui, il est crucial de diversifier ses offres de services afin de sécuriser des revenus constants et d'apprendre de ses expériences passées pour améliorer ses stratégies « si quelque chose ne fonctionne pas, tu peux te rabattre sur autre chose… Savoir jongler avec plusieurs projets, c'est comme gérer un portefeuille. ».

Le participant 4 a mis l'accent sur la communication et le marketing, affirmant que la réussite passe par un produit qui se démarque et une stratégie de visibilité efficace. Il recommande également de prendre des formations en entrepreneuriat et de rechercher des conseils adaptés avant de s'engager pleinement « Il faut un produit qui se vend bien et qui se démarque… il faut vraiment miser sur le marketing. »

De son côté, le participant 5 souligne l'importance d'échanger avec d'autres entrepreneurs, en particulier ceux ayant déjà parcouru les mêmes étapes « Parler à beaucoup de personnes… Parfois, 10 à 15 minutes de discussion peuvent économiser six mois d'essais et d'erreurs. ». Il conseille de parler de son projet sans crainte excessive du vol d'idée, car cela permet de recueillir des retours précieux et d'optimiser son approche.

Le participant 8 met également en avant l'importance de l'image personnelle comme levier puissant pour bâtir des relations professionnelles et accroître sa visibilité : « Moi aujourd'hui, mon image me vend plus que mon entreprise… Avoir une bonne réputation, être une bonne personne. » Il insiste également sur la nécessité de participer activement aux événements de réseautage, même si ceux-ci sont payants : « Les événements… même si c'est payant, il faut y aller, tu vas rencontrer des gens, tu vas apprendre quelque chose. »

3.6.3 La résilience, l'adaptabilité et la vision à long terme

L'ensemble des participants s'accorde sur l'importance de la résilience et de l'adaptabilité en entrepreneuriat. En se référant au PMBOK (2021), la flexibilité constitue la meilleure approche pour faire face aux imprévus. Savoir gérer le stress et surmonter les défis en s'adaptant à un environnement en constante évolution permet d'assurer la réussite du projet, même dans un contexte difficile.

Le participant 6 insiste sur la nécessité de faire preuve de flexibilité et de savoir ajuster son projet en fonction du marché et des opportunités « Être assez flexible pour abandonner certains points de son projet au début… Ne pas vouloir tout lancer d'un coup. ». Il met également en garde contre une vision purement financière de l'entrepreneuriat, que le succès ne se mesure pas uniquement en termes monétaires, mais aussi en termes de progression et d'impact.

Le participant 3 illustre bien cette approche en insistant sur l'importance de diversifier ses offres de services pour sécuriser ses revenus et éviter de dépendre d'une seule source : « Si quelque chose ne fonctionne pas, il faut pouvoir se rabattre sur autre chose. » Il applique également une stratégie d'amélioration continue en analysant chaque projet réalisé pour tirer des leçons et s'améliorer : « Chaque année, je fais au moins une ou deux formations pour me perfectionner. »

Le participant 1 insiste sur la patience et la détermination, rappelant que chaque entrepreneur avance à son propre rythme : « l'objectif, ce n'est pas d'arriver avant l'autre ou être le plus vite, c'est juste d'arriver ».

Le tableau suivant présente un résumé des principaux conseils formulés par les participants et regroupés par thèmes afin de faire ressortir les stratégies mobilisées par les entrepreneurs immigrants.

Tableau 7 : Synthèse des conseils

Thème	Participants concernés	Principaux conseils
Gestion financière	P1, P3, P4, P6, P8	Générer des revenus rapidement, éviter un endettement excessif, commencer avec un budget réduit et tester son produit avant d'investir, être un bon gestionnaire de ses finances.
Statut juridique	P2, P4	Choisir une structure adaptée en fonction du volume d'affaires et de la gestion administrative.
Réseautage et marketing	P3, P5, P7, P4, P8	Se faire connaître, développer un réseau solide, avoir un mentor, diversifier son offre de services et mettre en place une bonne stratégie marketing. Travailler son image et sa réputation.
Résilience et adaptabilité	P1, P3, P6, P8	Être flexible, ne pas tout investir dès le départ, apprendre de ses expériences et ajuster progressivement son projet.

Les conseils des entrepreneurs immigrants convergent vers plusieurs éléments clés pour assurer la réussite d'une PME : une gestion financière rigoureuse, le choix judicieux du statut juridique, l'importance du réseautage et du marketing, ainsi que la capacité d'adaptation et la résilience face aux défis entrepreneuriaux. Ces stratégies, combinées à une vision à long terme et un apprentissage continu, permettent de maximiser les chances de réussite dans un environnement complexe comme celui du Québec.

3.7 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

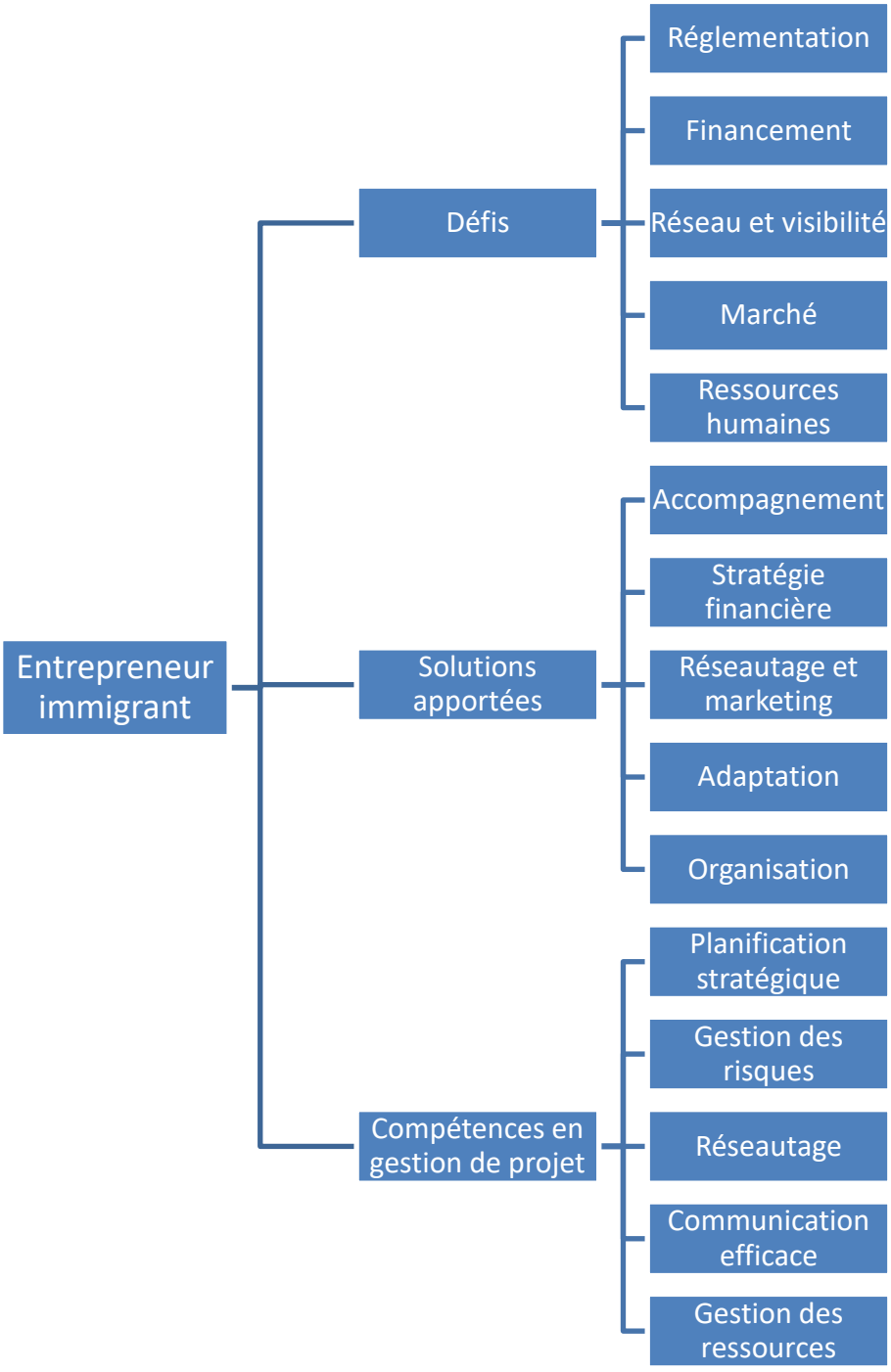
L'analyse des entretiens a permis d'identifier les principaux défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants au Québec, les solutions mises en place et les compétences en gestion de projet appliquées pour y faire face.

Le résumé ci-dessous illustre cette dynamique en mettant en évidence les trois.

Tableau 8 : Défis, solutions proposées, compétences en gestion de projet mobilisées

Les défis	**Les solutions proposées**	**Les compétences en gestion de projet mobilisées**
Obstacles liés à : la réglementation, au financement, au marché, au réseau professionnel, aux ressources humaines et à l'adaptation culturelle.	Recours à des stratégies de financement alternatives, développement du réseau, adaptation du modèle d'affaires, documentations intensives, formation et accompagnement.	Planification, gestion des risques, réseautage, communication efficace et gestion des ressources.

Ce schéma met en avant la manière dont les entrepreneurs immigrants ont appliqué, parfois inconsciemment, des enjeux pratiques de la gestion de projet pour structurer et développer leur entreprise malgré les nombreux défis rencontrés.


Entrepreneur immigrant
Défis
Réglementation
Financement
Réseau et visibilité
Marché
Ressources humaines
Solutions apportées
Accompagnement
Stratégie financière
Réseautage et marketing
Adaptation
Organisation
Compétences en gestion de projet
Planification stratégique
Gestion des risques
Réseautage
Communication efficace
Gestion des ressources

CHAPITRE 4
DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre final de notre recherche se consacre à la discussion des résultats obtenus lors de nos entretiens semi-directifs avec des entrepreneurs immigrants au Québec, en les mettant en relation avec la littérature. Il vise précisément à répondre à la question principale de cette étude : comment les compétences en gestion de projet sont-elles exploitées par les entrepreneurs immigrants pour surmonter les défis rencontrés lors de la création de PME au Québec ? Ainsi, ce chapitre permet de répondre à la question principale de notre recherche en présentant comment les différentes compétences en gestion de projet sont utilisées par les entrepreneurs immigrants pour surmonter les défis liés à la création de PME au Québec.

Ce chapitre vise également à répondre aux sous-questions de recherche, à savoir : l'incidence d'une formation en gestion de projet dans la résolution des défis, l'influence de l'expérience professionnelle antérieure sur la création d'une PME, l'identification des compétences en gestion de projet mobilisées face aux défis, ainsi que les suggestions proposées par les entrepreneurs immigrants pour optimiser les chances de réussite d'un projet d'entreprise.

Les résultats obtenus montrent que les compétences en gestion de projet occupent une place importante dans la manière dont les entrepreneurs immigrants réalisent leur projet d'entreprise. Ils montrent également que ces compétences sont mobilisées de façon différentes, selon l'expérience de chaque participant.

Cette partie présente également les constats liés aux sous-questions qui sont en lien avec la question de recherche. Pour commencer, la formation en gestion de projet apparait comme un élément qui ajoute du bénéfice pour les entrepreneurs immigrants dans la structure, la façon de planifier, d'organiser les idées et les objectifs. Deuxièmement,

l’expérience professionnelle antérieure joue un atout important, elle permet d’avoir une meilleure capacité à jongler entre les défis et à trouver les solutions adaptées selon les situations vécues auparavant. Troisièmement, certaines compétences en gestion de projet sont mobilisées, même par les participants qui n’ont pas reçu de formation formelle, à savoir de façon intuitive, notamment par la planification ou la gestion des priorités. Enfin, les suggestions formulées par les entrepreneurs immigrants mettent en avant l’importance de développer son réseau de contacts, de connaitre son marché pour bien s’intégrer et avoir la volonté et la motivation de continuer, car cela fait une différence dans la réussite du projet.

Notre objectif est d'interpréter ces données, en les confrontant aux études antérieures sur l'intégration des compétences en gestion de projet dans la création de PME par des entrepreneurs immigrants.

Nous soulignons les contributions de notre recherche à la compréhension de l'entrepreneuriat immigrant au Québec et à l'application des compétences en gestion de projet dans ce contexte. Nous reconnaissons également les limites de notre étude, ce qui nous permettra de proposer des pistes pour de futures recherches dans ce domaine, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour soutenir les entrepreneurs immigrants dans leur parcours entrepreneurial.

Ces constats permettent ainsi de mieux comprendre les compétences mobilisées ainsi que la façon dont elles répondent aux défis rencontrés. La section suivante mettra ces observations en relation avec les travaux antérieurs.

4.1 DISCUSSION RELATIVE AUX RÉSULTATS OBTENUS

L'analyse des entretiens a permis d'identifier plusieurs défis rencontrés par les entrepreneurs immigrants lors de la création de leur PME au Québec, notamment des obstacles réglementaires, des difficultés liées au financement, un manque de réseau professionnel et des défis liés à l'intégration du marché. Face à ces enjeux, les participants

ont mobilisé diverses stratégies, telles que la recherche d'information proactive, le réseautage intensif ou encore l'adaptation de leur offre commerciale. Ces pratiques révèlent une intégration partielle ou indirecte des compétences en gestion de projet, qui seront discutées aux travaux existants dans cette section.

Les résultats de cette recherche montrent que les entrepreneurs immigrants font face à de nombreux défis lors de la création de leur entreprise, notamment des difficultés administratives et réglementaires, des difficultés d'accès au financement et des problèmes d'adaptation au marché local. Ces obstacles ont été largement décrits dans la littérature. Par exemple, Zhou (2004) et Dheer (2018) ont démontré que les entrepreneurs immigrants sont souvent confrontés à des difficultés d'intégration économique et doivent trouver des stratégies pour contourner ces barrières.

Les résultats montrent que plusieurs entrepreneurs ont fait face à des défis liés aux processus administratifs dont la durée variait selon le secteur d'activité. Cette difficulté peut s'expliquer par les différences culturelle et économique entre le pays d'accueil et le pays d'origine. Cela rejoint les conclusions de Levie (2007), il observe que les entrepreneurs immigrants doivent maitriser les attentes commerciales et culturelles, mais aussi anticiper les besoins du marché pour évoluer, leur statut d'immigrant peut ainsi freiner leur intégration au nouvel environnement et rentre le parcours plus difficile.

Pour surmonter ces obstacles, les entrepreneurs ont utilisé des compétences en gestion de projet, telles que la planification, l'organisation des tâches et la gestion des parties prenantes. Ces stratégies s'alignent avec les recommandations de Jiang et Heiser (2004) sur l'importance d'une phase d'initialisation bien structurée afin d'anticiper les difficultés et d'assurer la viabilité dans tout projet. Une perspective qui peut être appliquée au contexte du démarrage d'une entreprise qui est également considérée comme projet à part entière.

L'un des défis identifiés est l'accès limité au financement bancaire. Certains participants ont mentionné que leurs demandes auprès des banques avaient été refusées, d'autres que le recours à un crédit peut engendrer plus de difficulté et que ce n'est pas toujours la meilleure

option, même s'ils ont besoin de financement, ce qui les a amenés à chercher des alternatives, comme l'autofinancement, le recours à des fonds d'emprunt ou la participation à des concours entrepreneuriaux. Cette situation corrobore les observations de Frid (2015), qui a montré que les entrepreneurs disposant d'un réseau limité et d'un historique de crédit restreint ont plus de difficultés à obtenir des financements traditionnels.

Face à ces défis, les entrepreneurs ont adopté des stratégies de gestion financière, telles que l'élaboration de plans d'affaires solides et la diversification des sources de revenus. Cette approche rejoint les recommandations de Messeghem et Torrès (2015), qui mettent en avant l'importance d'adapter une gestion financière aux spécificités des PME. Dans la perspective du PMBOK, cela peut aussi être considéré comme une pratique de gestion de projet, car planifier ses coûts et les anticiper fait partie intégrante de la réussite d'un projet.

Un élément fondamental mis en avant par les entrepreneurs est le réseautage, un facteur déterminant pour accéder à des opportunités, élargir la clientèle et bénéficier de conseils stratégiques pour le développement de leur entreprise. Les participants ont expliqué que la participation à des événements professionnels et l'utilisation des réseaux sociaux leur ont permis d'établir des connexions clés. Ces observations s'alignent avec les travaux de Chrysostome (2010) et Zhang et Chun (2018), qui soulignent que les entrepreneurs immigrants doivent s'appuyer sur leurs réseaux communautaires et professionnels pour pallier le manque de ressources institutionnelles et créer des avantages considérables dans l'environnement entrepreneurial. De plus, les recherches de Chaganti et Greene (2002) soulignent que les entrepreneurs immigrants s'appuient souvent sur leur communauté et leurs réseaux sociaux pour surmonter ces barrières, un aspect qui ressort également dans cette étude, où plusieurs participants ont utilisé des stratégies de réseautage intensives pour accélérer leur intégration économique. Ce recours au réseau observé chez les participants peut être associé à une approche fréquente en gestion de projet, qui est la communication stratégique ainsi que la gestion des parties prenantes qui sont souvent étudiées dans le PMBOK (2021). Avec la mobilisation d'un entourage communautaire et professionnel, les

entrepreneurs immigrants créent une forme de soutien externe qui leur sert de base de sécurité, leur permettant ainsi de renforcer la progression de leur projet.

Certains auteurs, comme Rosamilha et Silva (2023), insistent sur l'importance d'une formation pour maitriser les principes de gestion de projet, les résultats de notre étude montrent que seuls deux sur huit participants ont suivi une formation formelle en gestion de projet. Toutefois, cela n'a pas empêché les autres d'adopter des pratiques liées à la gestion de projet, parfois de façon inconsciente ou en fonction de formations complémentaires. Cette assimilation intuitive des compétences peut être attribuée à leur expérience antérieure et à leur capacité à s'adapter à un environnement entrepreneurial complexe. Cette constatation s'aligne avec les travaux d'Omrane et Fayolle (2011), qui mettent en évidence l'importance de l'apprentissage par l'expérience dans le développement des compétences entrepreneuriales.

Enfin, cette étude contribue à la compréhension du rôle des compétences en gestion de projet dans l'entrepreneuriat immigrant en montrant comment elles sont adaptées aux défis spécifiques des entrepreneurs immigrants. Nos résultats révèlent que les compétences en gestion de projet sont souvent mobilisées de manière intuitive, en fonction de l'expérience professionnelle et du contexte entrepreneurial et même en l'absence d'une formation formelle en gestion de projet. Cette constatation constitue une contribution significative à notre recherche, car elle met en lumière le fait que l'intégration des pratiques de gestion de projet se fait de manière naturelle dans le contexte entrepreneurial. Même sans avoir reçu de formation spécifique en gestion de projet, les participants adoptent spontanément des réflexes et des stratégies similaires à ceux qui ont bénéficié d'une telle formation. De plus, les résultats mettent en évidence une résilience et une flexibilité chez ces entrepreneurs, ce qui rejoint les conclusions de Bernasconi (2008) sur l'importance de l'adaptabilité plutôt que de la rigidité méthodologique dans le succès des entreprises émergentes. Certains participants ont d'ailleurs mentionné que leur désir d'entreprendre remontait à leur enfance, où ils se projetaient déjà dans la création de leur propre activité, refusant l'idée d'une carrière

exclusivement salariée. Cette vocation précoce, combinée à leur résilience, a renforcé leur détermination à surmonter les défis liés à l'entrepreneuriat.

Ces constats ouvrent ainsi la voie à de nouvelles pistes de réflexion sur la manière dont les compétences en gestion de projet pourraient être davantage intégrées dans la phase de création d'entreprise des entrepreneurs immigrants, en mettant l'accent sur des approches plus pratiques et adaptées aux réalités du terrain.

4.2 CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la compréhension des compétences en gestion de projet dans le cadre de l'entrepreneuriat immigrant.

Premièrement, elle met en évidence l'assimilation intuitive des compétences en gestion de projet par les entrepreneurs, même en l'absence de formation formelle. Cette observation suggère que les entrepreneurs acquièrent et appliquent ces compétences de manière empirique, confirmant ainsi les travaux d'Omrane et Fayolle (2011) sur l'apprentissage par l'expérience.

Deuxièmement, l'étude souligne le rôle crucial du réseautage et du capital social dans la réussite des entrepreneurs immigrants. Nos résultats montrent que les relations interpersonnelles et professionnelles permettent non seulement d'accéder à des ressources financières et des opportunités d'affaires, mais aussi de compenser certaines lacunes en gestion de projet. Ces résultats exécutent les travaux de Chaganti et Greene (2002) en montrant que les réseaux communautaires et professionnels jouent un rôle essentiel dans l'intégration économique des immigrants. Et dans la logique du PMBOK (2021), ces relations peuvent être liées à la gestion des parties prenantes ainsi qu'à la communication. Ces dernières contribuent directement à l'avancement du projet. Le réseautage devient ainsi un facteur clé et essentiel que les entrepreneurs immigrants utilisent comme moyen stratégique pour soutenir et renforcer la réussite de leur projet.

Troisièmement, cette recherche propose une réflexion sur l'amélioration des dispositifs de soutien aux entrepreneurs immigrants. Les résultats indiquent que plusieurs entrepreneurs peinent à obtenir un accompagnement adéquat, ce qui suggère un besoin de programmes de formation mieux adaptés aux réalités des entrepreneurs immigrants. Ces formations pourraient intégrer des modules pratiques de gestion de projet pour renforcer leur capacité à structurer leur entreprise de manière plus efficace.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour des recherches futures. Il serait pertinent d'explorer plus en profondeur l'incidence des compétences en gestion de projet sur la pérennité des PME créées par des immigrants en combinant une approche longitudinale avec des analyses quantitatives. De plus, une étude comparative entre entrepreneurs immigrants et locaux permettrait d'identifier les spécificités des compétences mobilisées selon l'origine culturelle et l'environnement entrepreneurial.

En somme, cette recherche contribue à enrichir la compréhension du lien entre gestion de projet et entrepreneuriat immigrant, tout en mettant en lumière les leviers permettant de favoriser l'insertion et la réussite des entrepreneurs dans leur nouveau pays.

4.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

Malgré l'intérêt de cette recherche pour la compréhension des compétences en gestion de projet chez les entrepreneurs immigrants au Québec, certaines limites doivent être reconnues.

Bien que la méthode qualitative permette une analyse approfondie des expériences individuelles, une étude sur un échantillon plus large aurait pu offrir une perspective plus représentative des défis et des stratégies utilisées par les entrepreneurs.

Bien que l'échantillonnage par boule de neige soit pertinent pour cette recherche, il comporte quelques limites. Cette technique peut entraîner une certaine homogénéité des

profils recrutés, c'est-à-dire que les participants proviennent souvent de réseaux similaires, ce qui peut réduire la diversité des points de vue recueillis et peut introduire un risque de partialité dans les résultats.

Ensuite, la diversité des secteurs d'activité des participants peut également influencer les résultats. Certains défis et solutions varient selon les industries, et, bien que cette recherche mette en lumière des tendances générales, une analyse plus segmentée par secteur économique aurait permis une compréhension plus fine des particularités de chaque domaine.

De plus, le fait que les entretiens reposent sur les souvenirs des participants peut engendrer un biais de mémoire pour certains entrepreneurs, les amenant à minimiser ou exagérer l'influence de certaines compétences ou stratégies dans leur parcours entrepreneurial. À cela s'ajoute le biais de désirabilité sociale, qui peut influencer les participants un présenter leur expérience de façon favorable et en adaptant leurs réponses à une certaine conformité afin de satisfaire les attentes de l'enquêteur. Une approche longitudinale, suivant des entrepreneurs depuis la phase de démarrage jusqu'à la consolidation de leur entreprise, pourrait offrir une vision plus dynamique de l'évolution de leur parcours entrepreneurial.

Enfin, bien que l'étude explore l'application des compétences en gestion de projet, elle ne mesure pas de manière quantitative l'impact exact de ces compétences sur la réussite entrepreneuriale. Une étude combinant méthodes qualitatives et quantitatives, avec des indicateurs de performance des entreprises, permettrait d'affiner ces résultats.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude vise à mieux comprendre comment les entrepreneurs immigrants au Québec exploitent leurs compétences en gestion de projet pour surmonter les défis liés à la création de PME. Plus précisément, notre recherche a pour objectif d'identifier les compétences clés mobilisées par ces entrepreneurs immigrants dans la réussite et la pérennité de leur entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous avons en premier lieu réalisé une revue de la portée de la littérature sur les concepts de l'entrepreneuriat immigrant, des défis rencontrés et des compétences en gestion de projet appliquées lors de la création d'une entreprise. Par la suite, nous avons établi une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des entrepreneurs immigrants ayant fondé leur entreprise au Québec dans les dix dernières années. Cette approche nous a permis de mettre en lumière les stratégies spécifiques que les entrepreneurs immigrants ont développées afin de faire face aux défis rencontrés.

Les résultats de notre recherche indiquent que certaines compétences en gestion de projet, telles que la planification stratégique, la gestion des risques et la gestion des parties prenantes ainsi que la gestion financière, jouent un rôle essentiel dans le succès entrepreneurial des immigrants. L'analyse des entretiens montre également que l'expérience antérieure des participants constitue un avantage considérable, facilitant la structuration des activités et l'adaptation aux réalités du marché québécois. Toutefois, les défis liés aux réseaux professionnels limités aux difficultés d'accès au financement demeurent des obstacles majeurs à la réussite entrepreneuriale.

En termes d'implications, notre étude met en évidence que la formation en gestion de projet ou dans des domaines connexes pourrait représenter un atout stratégique pour renforcer

davantage les compétences entrepreneuriales et accroitre ainsi les chances de réussite de la création d'une PME.

En conclusion, ce travail de mémoire contribue à une meilleure compréhension de la relation entre la gestion de projet et l'entrepreneuriat immigrant, tout en ouvrant des perspectives pour de futures études. Il serait pertinent d'élargir cette recherche à un échantillon plus large ou de comparer les expériences d'entrepreneurs provenant de différents secteurs d'activité. Par ailleurs, une analyse quantitative des impacts des compétences en gestion de projet sur la performance des PME pourrait fortement enrichir les résultats obtenus. Ainsi, cette étude peut être utilisée comme base de réflexion pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs qui souhaitent améliorer les conditions de réussite des entrepreneurs immigrants au Québec.

ANNEXES

Questions de l'entretien

1. Pouvez-vous vous présenter et nous parler brièvement de votre parcours professionnel ?
2. Avez-vous suivi une formation en gestion de projet (universitaire ou professionnelle)?
3. Quand avez-vous créé votre entreprise et dans quel secteur d'activité ?
4. Quels ont été les principaux défis auxquels vous avez été confronté(e) lors de la création de votre entreprise?
5. Comment évaluez-vous l'incidence de vos compétences (ou de manques de compétences) sur votre projet de création d'entreprise ?
6. Pensez-vous que certaines de vos expériences ou compétences acquises lors de votre formation vous ont été utiles dans la création de votre entreprise ?
7. Est-ce que vos compétences en gestion de projet vous ont permis de surmonter ces défis ?
8. Quelles sont les pratiques en gestion de projet que vous avez adopté lors de la création de votre entreprise, et comment ces pratiques ont-elles contribué à surmonter les défis que vous avez rencontrés?
9. Y a-t-il quelque chose que vous feriez différemment si vous deviez recommencer votre projet ?
10. Si quelqu'un veut créer une entreprise maintenant, quel serait le conseil que vous pourriez lui donner?

Si le participant(e) répond par « NON » à la question 02 (il/elle n'a eu aucune formation en gestion de projet), voici les questions à poser :

Pensez-vous que certaines de vos expériences de vie ou compétences acquises durant votre parcours professionnel ont été utiles lors de la création de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous expliquer comment elles ont aidé ? (Q6)

Comment vos compétences personnelles ou professionnelles vous ont-elles aidé à faire face aux défis rencontrés lors de la création de votre entreprise ? (Q7)

Quelles pratiques ou approches avez-vous utilisées lors de la création de votre entreprise pour gérer l'étape de création d'entreprise ? En quoi ces méthodes vous ont-elles aidé à surmonter les défis rencontrés ? (Q8)

Certificat éthique

UQAR

Le 05 décembre 2024

À l'attention de :

Celina Boucherrab
Unité départementale des sciences de la gestion - Rimouski

Titre : Entrepreneuriat immigrant et gestion de projet : exploration des compétences et des défis liés au démarrage d'une entreprise lors de la création d'une PME.

 # Projet : 2025-675

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par les membres du sous-comité délégué à l'évaluation des demandes soumises au Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR) ainsi que moi-même, à titre de présidente de ce comité. Nous sommes heureux de vous annoncer qu'un certificat d'éthique peut vous être délivré pour votre projet de recherche, à risque minimal, intitulé : Entrepreneuriat immigrant et gestion de projet : exploration des compétences et des défis liés au démarrage d'une entreprise lors de la création d'une PME..

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR est émis en date du 05 décembre 2024. Vous pouvez dès maintenant débuter vos activités de recherche.
Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **05 décembre 2025**.

Selon la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains, il est de la responsabilité des chercheurs d'élaborer des projets de recherche qui respectent l'ensemble des principes éthiques et d'assurer le respect et la protection des droits des personnes qui participent à la recherche. Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat. De plus, vous devez signaler tout incident significatif dès qu'il survient et soumettre à l'approbation du CER-UQAR, toute modification dans le déroulement d'une activité qui touche la nature de la participation des personnes.

Enfin, puisque votre demande d'approbation pourrait être liée à un financement, le Décanat de la recherche est mis en copie conforme.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achidi Ndofor, H. et Priem, R. L. (2011). Immigrant entrepreneurs, the ethnic enclave strategy, and venture performance. *Journal of management, 37*(3), 790-818.

Albert, M.-N. et Dodeler, N. L. (2020). L'entrepreneuriat immigrant de nécessité au sein d'une région où il n'existe pas d'enclaves ethniques. *Projectics/Proyéctica/Projectique, 25*(1), 107-130.

Alcouffe, S., Langevin, P. et Maillot, P. (2023). Le rôle clé des indicateurs non financiers dans le pilotage de la phase amont des projets. *Question(s) de management, 46*(5), 27-38. https://doi.org/10.3917/qdm.226.0027

Aliaga-Isla, R. et Rialp, A. (2012, 2012/01/01). How Do Information and Experience Play a Role in the Discovery of Entrepreneurial Opportunities? The Case of Latin-American Immigrants in Barcelona. *Latin American Business Review, 13*(1), 59-80. https://doi.org/10.1080/10978526.2012.675866

Aliaga-Isla, R. et Rialp, A. (2013). Systematic review of immigrant entrepreneurship literature: previous findings and ways forward. *Entrepreneurship & Regional Development, 25*(9-10), 819-844.

Allali, B. (2010). Entrepreneuriat maghrébin au Québec: un entrepreneuriat par nécessité? *Xe Congrès CIFEPME, Bordeaux IV*.

Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P. et Silva, W. d. S. e. (2020). The project manager core competencies to project success. *International journal of managing projects in Business, 13*(2), 277-292. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274

Antoine Gence, R. C. e. L. C. (2021). *12 PORTRAITS D'ENTREPRENEUR.ES IMMIGRANT.ES INSPIRANT.ES GRADUÉ.ES DE LA BASE ENTREPRENEURIALE HEC MONTRÉAL*. https://labase.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/12-portraits-entrepreneurs-immigrants.pdf

Aouni, Z. et Surlemont, B. (2007). Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive au service de l'enseignement. Dans. 5ème Conférence Internationale de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Arcand, S. et Jézéquel, M. (2018). L'entrepreneuriat, une voie d'intégration et de contribution au marché du travail. *Gestion, 43*(1), 82-85.

Arksey, H. et O'Malley, L. (2005, 2005/02/01). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology, 8*(1), 19-32. https://doi.org/10.1080/1364557032000119616

Azziz, M. (2019). *Analyse exploratoire des projets en entreprenariat des immigrants dans les régions du Québec: cas de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ)* [Université du Québec à Chicoutimi].

Banque du développement du Canada. (2022). *10 choses que vous ignoriez (peut-être) à propos des petites entreprises canadiennes*. https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/10-choses-ignoriez-pme-canadiennes

Basu, A. et Altinay, E. (2002). The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International Small Business Journal, 20*(4), 371-393.

BDC, L. b. d. e. e. c. e. (2022). *Qu'est-ce qu'un.e entrepreneur.e?* https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/competences-entrepreneur/etre-leader-efficace/qu-est-qu-une-entrepreneure#:~:text=Un.-,e%20entrepreneur.,r%C3%A9ussissent%20en%20prenant%20des%20risques.

Berger-Douce, S., Coeurderoy, R., Constantinidis, C., Favre-Bonté, V., Germain, O., Guieu, G., Janssen, F., Messeghem, K., Schmitt, C. et St-Pierre, J. (2023). PME et entrepreneuriat: ajuster la recherche aux réalités sociales, environnementales et économiques du monde des affaires en transformation. *Revue internationale PME, 36*(1), 6-25.

Bernasconi, M. (2008). La création d'entreprise technologique comme une succession de projets. *Revue internationale PME, 21*(1), 119-142.

Bérubé, G. (2023). *LE DEEVOIR L'entrepreneuriat en déclin au Canada, essoufflé au Québec*. https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/800560/chronique-entrepreneuriat-declin-canada-essouffle-quebec

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. et Söderholm, A. (2010, Mar 2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal, 41*(1), 5-16. https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1002/pmj.20141

Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101.

Brenner, G. A., Louis Jacques, F., Menzies, T. V. et Dionne, L. (2006, Fall

Fall 2006). Problems Encountered by Ethnic Entrepreneurs: A Comparative Analysis Across Five Ethnic Groups. *New England Journal of Entrepreneurship, 9*(2), 25-34. https://doi.org/10.1108/NEJE-09-02-2006-B003

Canada, R. (2024). *Le nombre de faillites d'entreprises recensé au Canada a bondi de 41 % en 2023*. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2046945/economie-faillite-pme-statistique-quebec-canada

Chabaud, D. et Ngijol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires? *Revue française de gestion,* (7), 129-147.

Chaganti, R. et Greene, P. G. (2002, 2002/04/01). Who Are Ethnic Entrepreneurs? A Study of Entrepreneursapos; Ethnic Involvement and Business Characteristics. *Journal of small business management, 40*(2), 126-143. https://doi.org/10.1111/1540-627X.00045

Chand, M. et Ghorbani, M. (2011, 2011/12/01/). National culture, networks and ethnic entrepreneurship: A comparison of the Indian and Chinese immigrants in the US. *International Business Review, 20*(6), 593-606. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.009

Cheng, M. I., Dainty, A. R. et Moore, D. R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development, 22*(6), 527-537.

Chrysostome, E. (2010). The success factors of necessity immigrant entrepreneurs: In search of a model. *Thunderbird International Business Review, 52*(2), 137-152.

Cicmil, S. et Hodgson, D. (2006). New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal, 37*(3), 111-122.

Colombo, M. G. et Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy, 34*(6), 795-816.

Conforto, E. C. et Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management, 40*, 1-14.

Dheer, R. J. (2018). Entrepreneurship by immigrants: a review of existing literature and directions for future research. *International Entrepreneurship and Management Journal, 14*, 555-614.

Dziallas, M. et Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation, 80*, 3-29.

Emin, S. et Schieb-Bienfait, N. (2022). Introduction. L'approche processuelle et critique comme projet de recherche. Dans *De l'entrepreneur à l'entrepreneuring* (p. 9-29). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.emin.2022.01.0009

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge university press.

FCEI. (2025). *Les principaux défis des nouveaux arrivants entrepreneurs : le manque d'accès au financement et la paperasserie gouvernementale*. https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/les-principaux-d%C3%A9fis-des-nouveaux-arrivants-entrepreneurs-le-manque-dacc%C3%A8s-au-financement-et-la-paperasserie-gouvernementale?utm_source=chatgpt.com

Filion, L. J. (2008). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence. *Revue internationale de psychosociologie, XIV*(32), 11-43. https://doi.org/10.3917/rips.032.0011

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition^{e} éd.). Chenelière éducation.

Frid, C. J. (2015, 2015). Acquiring financial resources to form new ventures: the impact of personal characteristics on organizational emergence. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 27*(3), 323-341. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08276331.2015.1082895

Fubah, C. N. et Moos, M. (2025). Exploring network typology and their role in immigrant entrepreneurship: insights from South Africa. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 19*(2), 202-224.

Garel, G. (2003, Dec 2003). POUR UNE HISTOIRE DE LA GESTION DE PROJET. *Gerer & Comprendre,* (74), 77-89. https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/pour-une-histoire-de-la-gestion-projet/docview/220557119/se-2?accountid=14720

Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process.

Hällgren, M. et Maaninen-Olsson, E. (2009, 2009). Deviations and the breakdown of project management principles. *International journal of managing projects in Business, 2*(1), 53-69. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17538370910930518

Hayton, J. C. et Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45*(3), 407-427.

Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D. et van Witteloostuijn, A. (2013). L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship, 12*(1), 43-70. https://doi.org/10.3917/entre.121.0043

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: creating innovative products*. Pearson education.

Institute, P. M. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Sixième édition[e] éd.). Project Management Institute Inc.

ISDE, I., Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2022). *PRINCIPALES STATISTIQUES RELATIVES AUX PETITES ENTREPRISES*.

Jiang, B. et Heiser, D. R. (2004). The Eye Diagram: A New Perspective on the Project Life Cycle. *Journal of Education for Business, 80*(1), 10-16.

Jouison, E. et Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion,* (2), 175-197.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(5), 577-597.

Laghzaoui, S. (2006). L'internationalisation des PME: pour une relecture en termes de ressources et compétences. *VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC, Fribourg, Suisse, octobre*.

Lamine, W., Fayolle, A. et Chebbi, H. (2014). Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 19*(1), 158-176. https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1028496ar

Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C.-A., Charbonneau, J. e., Lussier, K., Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Charlebois, J. et Courtois, A. (2019). *Management de projet* (3e édition[e] éd.). Chenelière éducation.

Laviolette, E. M. et Loue, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25*, 26-27.

Levie, J. (2007). Immigration, in-migration, ethnicity and entrepreneurship in the United Kingdom. *Small Business Economics, 28*, 143-169.

Luis Cisneros, P. D. T. S., Ph. D. Éléonore Danthine Rahma Chouchane, Ph. D. Jean Frantz Ricardeau Registre Gaëlle Cachat-Rosset, Ph. D. Florence Guiliani, Ph. D. Rina Marchand. (2021). *Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur?*

Madoui, M. (2007). Enquête sur les petits entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine. *Cahiers internationaux de sociologie,* (2), 289-312.

Man, T. W., Lau, T. et Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing, 17*(2), 123-142.

Messeghem, K. et Torres, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. EMS Editions.

Mihai Ibanescu, A. A., Rina Marchand. (2018). *L'entrepreneuriat immigrant : un propulseur au futur de l'entrepreneuriat québécois*. https://indiceentrepreneurialqc.com/themes/entrepreneuriat-immigrant/lentrepreneuriat-immigrant-un-propulseur-au-futur-de-lentrepreneuriat-quebecois/

Mitchelmore, S. et Rowley, J. (2010, 2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 16*(2), 92-111. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13552551011026995

Morris, P. W. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons.

Mostafiz, M. I., Hughes, M., Simeonova, B. et Sambasivan, M. (2023). Entrepreneurial orientation and knowledge management: comparing configurations of native and immigrant entrepreneurial firms. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research, 29*(5), 1099-1132.

Nazareno, J., Zhou, M. et You, T. (2018). Global dynamics of immigrant entrepreneurship: Changing trends, ethnonational variations, and reconceptualizations. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research, 25*(5), 780-800. https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0141

Omrane, A., Fayolle, A. et Zeribi Ben-Slimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion, 251*(5), 91-100. https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091

Perreault, C., Brenner, G. A., Menzies, T. V., Filion, L. J. et Ramangalahy, C. (2007). Social capital and business performance: Ethnic enterprises in Canada. *International Journal of Business and Globalisation, 1*(2), 145-160.

Portes, A., Haller, W. J. et Guarnizo, L. E. (2002). Transnational entrepreneurs: An alternative form of immigrant economic adaptation. *American sociological review, 67*(2), 278-298.

Project Management Institute, P. M. I. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and the Standard for Project Management (FRENCH)*. Project Management Institute. http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqar-ebooks/detail.action?docID=6736096

Ram, M. et Smallbone, D. (2003). Policies to support ethnic minority enterprise: the English experience. *Entrepreneurship & Regional Development, 15*(2), 151-166.

Ram, M., Theodorakopoulos, N. et Jones, T. (2008). Forms of capital, mixed embeddedness and Somali enterprise. *Work, employment and society, 22*(3), 427-446.

Ranville, A. et Barros, M. (2022, Oct 2022). Towards Normative Theories of Social Entrepreneurship. A Review of the Top Publications of the Field: JBE. *Journal of Business Ethics, 180*(2), 407-438. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-021-04867-4

Rath, J. et Kloosterman, R. (2000). Outsiders' business: a critical review of research on immigrant entrepreneurship. *International migration review, 34*(3), 657-681.

Rey-Debove, J. et Robert, P. (2014). *Le Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (Nouv. éd. [millésime 2015] du "Petit Robert" de Paul Robert[e] éd.). Le Robert.

Riddle, L., Hrivnak, G. A. et Nielsen, T. M. (2010). Transnational diaspora entrepreneurship in emerging markets: Bridging institutional divides. *Journal of International Management, 16*(4), 398-411.

Rioult, A. S. (2023). *Les enjeux spécifiques des entrepreneurs issus de l'immigration situés en région*. https://www.setablirenregion.com/fr/blogue/integration-sociale/les-enjeux-specifiques-des-entrepreneurs-issus-de-l-immigration-situes-en-region

Robertson, D. W. et Grant, P. R. (2016). Immigrant entrepreneurship from a social psychological perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(7), 394-409.

Robyn Erskine , J. Y. F. i. d. e.-c. (2020). *Performance et gestion financière : facteurs clés de survie des petites et moyennes entreprises dans un environnement instable*. https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/performance-and-financial-management-key-factors-small-and-medium-sized-entities-survival-volatile

Rosamilha, N. J., da Silva, L. F. et Penha, R. (2023, 2023). Competence of project management professionals according to type of project: a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management, 11*(4), 54-100. https://doi.org/https://doi.org/10.12821/ijispml10403

Saunders, M. N. K., Lewis, P. et Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Sixth edition[e] éd.). Pearson.

Say, J.-B. (2013). *Traité d'économie politique*. Presses Électroniques de France.

Schieb-Bienfait, N. (2000). Création d'entreprise et analyse du marché: une problématique à explorer. *Revue internationale PME, 13*(3), 89-117.

Seymour, T. et Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems (Online), 18*(4), 233-240.

Shane, S. et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review, 25*(1), 217-226.

Shenhar, A. J. et Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

Smida, A. et Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale P.M.E., 23*(2), 65-106. https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1005762ar

Smyth, H. J. et Morris, P. W. G. (2007, May 2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International Journal of Project Management, 25*(4), 423. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.006

St-Jean, É., M. Tremblay et I. Elalaoui (2021). «Les défis des entrepreneur.es émergent.es du Québec», Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières (Québec). (2021). *Les défis des entrepreneur· es émergent· es du Québec*.

[Record #292 is using a reference type undefined in this output style.]

Svejvig, P. et Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management, 33*(2), 278-290.

Tchuinou Tchouwo, C. et Saives, A.-L. (2020, 2020). Une analyse de l'entrepreneuriat immigrant à partir du lieu d'implantation : le cas des immigrants camerounais de la ville de Montréal. *Revue internationale P.M.E., 33*(2), 137-164. https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1070775ar

TROIS, U. É. C. R. D. (2000). Problèmes rencontrés par les entrepreneurs chinois: une étude comparative réalisée dans trois grandes villes canadiennes. *Cahier de recherche no, 2000*, 13.

Tshibangu, M. (2015). L'intégration des immigrants au Canada: conflits de valeurs et problématiques d'adaptation.

Turner, J. R., Ledwith, A. et Kelly, J. (2009, 2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International journal of managing projects in Business, 2*(2), 282-296. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17538370910949301

Turner, R., Ledwith, A. et Kelly, J. (2012, 2012). Project management in small to medium-sized enterprises. *Management Decision, 50*(5), 942-957. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251741211227627

Victoire Bejjani, P. R. (2023). *Explorer les compétences cachées des immigrants en entreprise*. https://pratiquesrh.com/article/explorer-les-competences-cachees-des-immigrants-en-entreprise

Vinogradov, E. et Isaksen, E. J. (2008). Survival of new firms owned by natives and immigrants in Norway. *Journal of developmental entrepreneurship, 13*(01), 21-38.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development, 16*(5), 391-412.

Zhang, Z. et Chun, D. (2018). Becoming entrepreneurs: how immigrants developed entrepreneurial identities. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research, 24*(5), 947-970.

Zhou, M. (2004). Revisiting ethnic entrepreneurship: Convergencies, controversies, and conceptual advancements 1. *International migration review, 38*(3), 1040-1074.