L'accompagnement entrepreneurial des personnes en situation de handicap : comprendre pour mieux inclure



Par
Félix Zogning
Professeur titulaire
École de gestion
Université de Sherbrooke

Équipe du projet


Kim Auclair


Francois Bernier


Mélanie Bordeleau


Lydie Koblan Huberson


Moïze Laanait


Chantal Thieblin Goffoz


Félix Zogning (Chercheur principal)

En collaboration avec :

Office des personnes handicapées Québec

Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

Ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche financé par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) et le Centre des Compétences Futures (CCF). Réalisée en collaboration étroite avec EVOL, Communication Niviti Inc, Horizons B2B et DigitApp, cette initiative s'inscrit dans une démarche collective visant à mieux comprendre les réalités, les besoins et les trajectoires des personnes en situation de handicap engagées dans un parcours entrepreneurial. L'expertise complémentaire de ces partenaires a permis d'enrichir l'analyse, de diversifier les perspectives et d'assurer une mise en œuvre rigoureuse et ancrée dans les pratiques du terrain.

Graphisme et mise en page : Kim Auclair (Communication Niviti Inc.)

Table des matières

1.Introduction 5

1.1 Contexte et justification 6

1.2 Problématique générale 7

1.3 But et objectifs spécifiques de l'étude 9

2.État des connaissances 11

2.1 État des connaissances sur l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap 12

2.2 Le rôle des facteurs individuels et sociaux 14

2.3 Théories et modèles d'analyse 15

3.Méthodologie 18

3.1 Approche méthodologique 19

3.2 Collecte des données 20

3.3 Outils d'analyse 22

4.Résultats et analyses 24

4.1 Profils des entrepreneurs en situation de handicap 27

4.2 Motivations entrepreneuriales 30

4.3 Obstacles structurels et défis rencontrés 36

4.4 Facteurs de résilience et stratégies d'adaptation 42

4.5 Types de soutien ou d'accompagnement reçus 47

4.6 Bonnes pratiques observées 52

5.Discussion et recommandations _____ 58

5.1 Limites des dispositifs actuels _____ 60

5.2 Stratégies d'amélioration _____ 64

5.3 Proposition d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial inclusif _____ 69

6.Conclusion et perspectives _____ 73

6.1 Résumé des constats majeurs _____ 74

6.2 Impact attendu du projet _____ 76

6.3 Perspectives de mise en œuvre des recommandations _____ 78

6.4 Pistes de recherche future _____ 79

6.5 Conclusion générale _____ 80

7.Références bibliographique _____ 81

1 Introduction

Le problème n'est pas le handicap. Le problème, c'est quand l'environnement n'est pas conçu pour la diversité des parcours.



1.1 Contexte et justification

Au Québec comme ailleurs, l'entrepreneuriat occupe une place croissante dans les stratégies d'inclusion économique et sociale. Il constitue pour de nombreuses personnes un vecteur d'autonomie, d'expression du potentiel individuel et de participation active à la société. Pour les personnes en situation de handicap, il représente souvent plus qu'un simple choix professionnel : c'est une voie d'émancipation et une alternative concrète à un marché du travail encore marqué par d'importantes barrières structurelles.

Les données récentes mettent en évidence des écarts persistants. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2023), le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans ayant une incapacité est de 55 %, contre 75 % pour celles sans incapacité. Le taux de chômage des personnes handicapées demeure quant à lui deux fois plus élevé que celui de la population non handicapée (Statistique Canada, 2023). En parallèle, le rapport de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020) indique que le handicap représente le premier motif de plaintes de discrimination au Québec, et que ces plaintes sont en hausse constante.

Face à un accès limité à l'emploi salarié, plusieurs personnes handicapées choisissent de créer leur propre entreprise ou d'exercer une activité autonome. Des chiffres confirment cette tendance : 13 % des personnes vivant avec un handicap sont travailleuses autonomes, comparativement à 11,4 % pour la population générale. Ce mouvement vers l'entrepreneuriat s'explique par la recherche de flexibilité, de reconnaissance et de contrôle sur le rythme et les conditions de travail. Il témoigne d'une volonté de surmonter les obstacles d'insertion et de se réaliser pleinement sur le plan professionnel.

Cependant, l'environnement entrepreneurial québécois n'est pas encore structuré pour répondre à la diversité des profils et des besoins des entrepreneurs handicapés. Les programmes d'incubation, d'accélération et de financement sont majoritairement conçus pour un profil générique d'entrepreneur (jeune, mobile, sans contrainte fonctionnelle), ce qui laisse en marge une proportion significative de personnes pour qui

CHIFFRE CLÉ

13 %

des personnes vivant avec un handicap sont travailleuses autonomes,
comparativement à 11,4 % pour la population générale.

Institut de la statistique du Québec, 2023

les conditions d'accès, les méthodes d'apprentissage et les ressources offertes ne sont pas adaptées.

C'est dans ce contexte que cette étude vise à comprendre, à partir d'une approche empirique et participative, les obstacles, besoins et leviers d'action propres aux entrepreneurs en situation de handicap, afin de jeter les bases d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial inclusif fondé sur leurs réalités vécues.

1.2 Problématique générale

L'entrepreneuriat est largement reconnu comme un moteur de croissance économique, d'innovation et d'inclusion sociale. Pourtant, pour les personnes handicapées, l'accès à cette voie d'insertion socio-économique demeure semé d'embûches. Ces obstacles, multiples et interdépendants, se traduisent par une sous-représentation marquée dans les dispositifs d'appui et un taux de survie des entreprises souvent plus faible que la moyenne.

La problématique centrale de ce projet repose sur la question suivante : Comment les personnes en situation de handicap vivent-elles leur parcours entrepreneurial au Québec, et quels besoins, obstacles et leviers émergent de leurs expériences pour orienter la conception d'un modèle d'accompagnement inclusif ? Pour y répondre, il importe d'abord de situer le problème dans le contexte québécois du marché du travail. Bien que le cadre réglementaire exhorte les employeurs à améliorer la représentation des personnes handicapées, les écarts demeurent notables. L'accès restreint à l'emploi pousse de nombreux individus à se tourner vers l'entrepreneuriat, perçu comme un espace d'autonomie et de résilience (OIT, 2015). L'entrepreneuriat offre en effet une souplesse temporelle, organisationnelle et géographique qui répond souvent mieux aux besoins d'adaptation liés à divers types de handicaps.

Toutefois, ce choix s'accompagne de défis considérables.

Sur le plan physique et spatial, de nombreuses infrastructures – lieux de travail, incubateurs, espaces de coworking – demeurent difficilement accessibles. L'absence de rampes, de signalisation adaptée ou d'outils technologiques spécialisés exclut de facto plusieurs entrepreneurs handicapés des lieux où se nouent les opportunités d'affaires.

Sur le plan organisationnel et humain, le manque de formation des intervenants, mentors et coachs en matière d'enjeux de handicap limite la pertinence de l'accompagnement offert. Les conseils prodigués reposent sur des modèles standards, peu sensibles à la diversité des réalités vécues.

Sur le plan technologique, la fracture numérique accentue les inégalités : plusieurs plateformes d'inscription, de formation ou de gestion ne sont pas accessibles aux personnes ayant une déficience visuelle, auditive ou cognitive.

Sur le plan financier, l'accès au capital demeure un obstacle majeur. Les entrepreneurs handicapés font souvent face à des refus de financement, à des critères inadaptés ou à l'absence de programmes prenant en compte les coûts supplémentaires d'adaptation (Mitra, 2006).

Enfin**, sur le plan éducatif**, le manque de ressources de formation accessibles – cours en ligne sous-titrés, supports audio, documents en braille ou à langage simplifié – freine l'acquisition de compétences essentielles à la gestion d'entreprise.

Ces obstacles, cumulés et persistants, créent un environnement entrepreneurial marqué par l'isolement, la précarité et un sentiment de marginalisation. Plusieurs entrepreneurs interrogés dans le cadre de cette recherche ont mentionné l'absence de réseau de soutien adéquat, la difficulté à trouver des interlocuteurs sensibilisés et le manque de reconnaissance institutionnelle de leur réalité.

Pourtant, malgré ces contraintes, de nombreuses personnes handicapées font preuve d'une résilience exceptionnelle. Elles développent des stratégies d'adaptation, innovent pour contourner les barrières et conçoivent des produits ou services répondant à des besoins sociaux non satisfaits. Ces initiatives témoignent d'un potentiel considérable

pour l'écosystème entrepreneurial québécois, à condition que les dispositifs de soutien évoluent vers des approches plus inclusives et différenciées.

La phase 1 du projet vise donc à documenter systématiquement ces réalités à travers des groupes de discussion réunissant des entrepreneurs de divers profils et types de handicaps. L'objectif est de dégager une compréhension fine des dynamiques à l'œuvre (obstacles, motivations, besoins, stratégies et bonnes pratiques) afin de formuler des recommandations pour la conception d'un modèle expérimental d'accompagnement à tester dans la phase suivante.

1.3 But et objectifs spécifiques de l'étude

Cette étude a pour but de mieux comprendre l'expérience entrepreneuriale des personnes en situation de handicap au Québec, en identifiant les obstacles, les besoins, les motivations et les leviers d'adaptation qui façonnent leurs parcours. Cette étape exploratoire vise à établir un diagnostic approfondi des réalités vécues, qui servira de fondement empirique à la conception d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial inclusif lors des phases ultérieures du projet.

Autrement dit, il s'agit moins ici de proposer un modèle déjà formalisé que d'en préparer la construction en s'appuyant sur des données qualitatives riches, issues des témoignages d'entrepreneurs et d'acteurs de l'écosystème.

De façon plus précise, cette première phase poursuit les objectifs suivants :

- Documenter les parcours et les motivations des entrepreneurs en situation de handicap afin de mieux comprendre les facteurs personnels, sociaux et économiques qui les conduisent à se tourner vers l'entrepreneuriat.
- Identifier et analyser les obstacles rencontrés à chaque étape du processus entrepreneurial, de la conception du projet à sa mise en œuvre, en distinguant les barrières physiques, technologiques, organisationnelles, psychologiques et financières.

- Recueillir les besoins exprimés par les entrepreneurs en matière de soutien, de formation, de mentorat, d'accessibilité et de financement, dans une optique d'adaptation des dispositifs existants.
- Mettre en évidence les stratégies de résilience et d'adaptation développées par les entrepreneurs pour surmonter les contraintes liées au handicap et à la structure actuelle de l'écosystème entrepreneurial.
- Repérer les bonnes pratiques et les facteurs de réussite observés dans les parcours individuels, susceptibles d'inspirer la conception de nouveaux modèles d'accompagnement.
- Produire une typologie des profils et des besoins à partir des données issues des groupes de discussion, afin d'éclairer les principes directeurs du futur modèle d'accompagnement inclusif (phase 2).

En somme, cette phase exploratoire a pour fonction de rendre visible et intelligible la diversité des trajectoires et des réalités vécues par les entrepreneurs en situation de handicap. Elle constitue une étape charnière, permettant de passer d'une compréhension fragmentée du phénomène à une base empirique solide sur laquelle fonder des actions structurantes et des innovations durables dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial inclusif.

À RETENIR

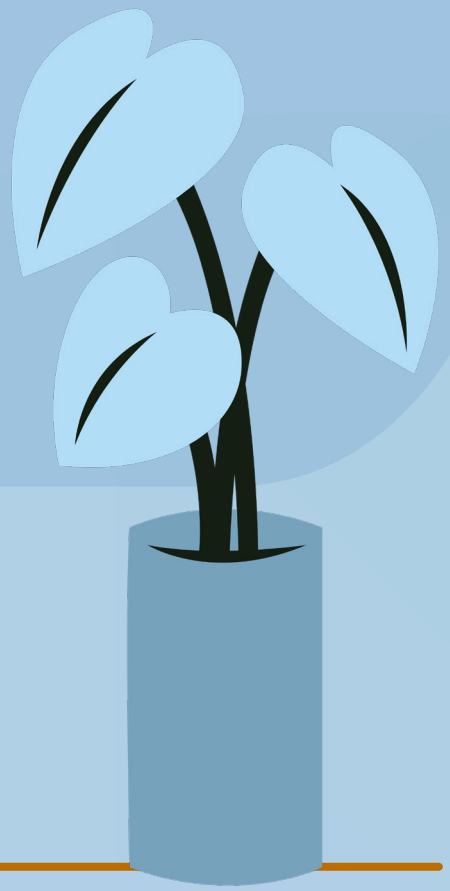
Pour plusieurs personnes en situation de handicap, l'entrepreneuriat n'est pas un choix par défaut, mais une stratégie d'autonomie face à un marché du travail encore peu accessible.

2 État des connaissances

OBJECTIF DE LA SECTION

Cette section présente les principaux apports de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap, ainsi que les cadres conceptuels mobilisés pour interpréter les résultats de la phase exploratoire du projet.

L'objectif est double : d'une part, situer la recherche dans un champ encore émergent, en identifiant les tendances, les lacunes et les débats qui structurent les travaux existants ; d'autre part, proposer un cadre d'analyse articulant les dimensions individuelles, sociales et structurelles de l'expérience entrepreneuriale des personnes handicapées.



2.1 État des connaissances sur l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap

UN CHAMP DE RECHERCHE ENCORE ÉMERGENT

L'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap est un domaine relativement récent dans la littérature en sciences sociales et en gestion. Les premières études systématiques datent du tournant des années 2000, alors que les travaux antérieurs s'intéressaient surtout à l'emploi salarié ou à l'intégration professionnelle des personnes handicapées (Boylan & Burchardt, 2003). Mitra (2006) a été l'un des premiers à souligner le potentiel de l'entrepreneuriat comme levier d'inclusion économique, en insistant sur la nécessité d'adapter les politiques publiques aux besoins spécifiques de cette population.

Depuis, plusieurs recherches ont démontré que l'entrepreneuriat représente une voie privilégiée d'autonomisation, permettant aux personnes handicapées de contourner les discriminations structurelles du marché du travail (Pagan, 2009 ; Renko et al., 2016). Renko et al. (2016) montrent notamment que la création d'entreprise constitue souvent un moyen de dépasser les limitations imposées par des environnements professionnels inaccessibles ou rigides. Toutefois, la littérature souligne également que ces initiatives entrepreneuriales se déploient dans un contexte marqué par de fortes contraintes matérielles, institutionnelles et culturelles, qui limitent leur potentiel de réussite.

LES MOTIVATIONS À ENTREPRENDRE

Les études s'accordent sur la diversité des motivations à entreprendre chez les personnes handicapées. Plusieurs auteurs distinguent les motivations de nécessité (échapper au chômage, pallier le manque d'opportunités, compenser la discrimination) et les motivations d'opportunité (recherche d'autonomie, valorisation des compétences, contribution sociale) (Cooney, 2008 ; Pagan, 2009). Renko et al. (2016) soulignent que

la flexibilité inhérente à l'entrepreneuriat séduit particulièrement les personnes dont les contraintes physiques ou médicales rendent difficile l'emploi salarié à temps plein.

La motivation peut également découler d'un parcours de vie marqué par l'adversité, où la création d'entreprise devient un acte de résilience ou d'affirmation identitaire. Balcazar et al. (2023) notent que, pour plusieurs entrepreneurs handicapés, l'expérience du handicap est intégrée comme un moteur d'innovation : les produits ou services qu'ils développent visent souvent à répondre à des besoins vécus personnellement, créant ainsi des formes d'innovation inclusive.

OBSTACLES STRUCTURELS ET INSTITUTIONNELS

La littérature met également en évidence une accumulation d'obstacles multiformes qui freinent la réussite entrepreneuriale de cette population.

Au niveau structurel, l'inaccessibilité des infrastructures, la rareté des financements adaptés et la complexité administrative constituent des freins majeurs (Mitra, 2008). Pagan (2009) montre que l'accès au crédit et aux programmes d'aide reste limité par des critères d'admissibilité peu compatibles avec les réalités du handicap (revenus variables, coûts d'adaptation élevés, besoins d'accommodement technique).

Sur le plan organisationnel, la plupart des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial ne prennent pas en compte la diversité des profils. Les incubateurs et accélérateurs sont souvent calibrés pour des entrepreneurs « types » (jeunes, mobiles, disposant de réseaux solides), laissant en marge ceux qui ont besoin de rythmes ou de formats différents (Renko et al., 2016). L'absence de mentors formés à l'accompagnement inclusif accentue ce décalage.

Les barrières culturelles et la stigmatisation sociale jouent également un rôle important. Boylan et Burchardt (2003) évoquent la persistance d'une perception défavorable des capacités entrepreneuriales des personnes handicapées, notamment dans les milieux financiers ou institutionnels. Cette sous-estimation du potentiel entrepreneurial contribue à renforcer le sentiment d'exclusion et à réduire la confiance en soi des porteurs de projet.

2.2 Le rôle des facteurs individuels et sociaux

Les recherches contemporaines invitent à dépasser une lecture purement structurelle pour intégrer les facteurs individuels et sociaux. Renko et al. (2016) identifient quatre déterminants clés du succès entrepreneurial : le capital humain (éducation, compétences), le capital social (réseaux, soutien communautaire), le capital psychologique (résilience, estime de soi) et le capital institutionnel (accès aux ressources). Ces dimensions interagissent de manière dynamique, ce qui rend chaque trajectoire singulière.

Les réseaux de soutien apparaissent comme des éléments décisifs. Balcazar et al. (2023) soulignent que la présence d'un réseau de pairs ou d'un mentor ayant une compréhension du handicap favorise l'apprentissage et la persévérance. Par ailleurs, les entrepreneurs handicapés développent souvent des formes d'entrepreneuriat social ou communautaire, orientées vers la création de valeur sociétale plus que vers la seule performance économique (Cooney, 2008).

L'ENTREPRENEURIAT COMME OUTIL D'INCLUSION

De nombreux auteurs considèrent désormais l'entrepreneuriat comme un instrument d'inclusion socio-économique, à condition que les environnements d'appui soient accessibles et inclusifs (Mitra, 2006 ; Renko et al., 2016). Les recherches convergent pour souligner que l'inclusion ne dépend pas uniquement des capacités individuelles, mais de la qualité de l'écosystème entrepreneurial : accessibilité physique et numérique, disponibilité de mentors formés, financement adapté et reconnaissance institutionnelle.

Le concept d'entrepreneuriat inclusif (Renko et al., 2016) prolonge cette réflexion. Il propose une vision systémique où la réussite entrepreneuriale des personnes handicapées résulte de l'interaction entre l'individu, les structures de soutien et le cadre socioéconomique. Dans cette perspective, la mission des politiques publiques et des organismes d'appui n'est plus seulement de soutenir des initiatives individuelles, mais de rendre l'écosystème lui-même inclusif.

CHIFFRE CLÉ

4

dimensions du succès entrepreneurial

1. Le capital humain;
2. le capital social;
3. le capital psycologique;
4. et le capital institutionnel.

Renko et al. (2016)

LACUNES DE LA LITTÉRATURE

Malgré les avancées récentes, plusieurs zones d'ombre subsistent. Peu d'études empiriques ont été menées au Canada et au Québec, où la recherche sur l'entrepreneuriat des personnes handicapées demeure fragmentaire. La plupart des travaux proviennent du contexte anglo-saxon et s'intéressent surtout aux pays développés, sans toujours tenir compte des spécificités institutionnelles ou culturelles locales.

De plus, la majorité des études privilégient une approche descriptive ou quantitative, souvent fondée sur des bases de données statistiques, au détriment d'une compréhension qualitative des parcours et des vécus. Comme le rappellent Renko et al. (2016), il reste essentiel de « donner voix » aux entrepreneurs eux-mêmes pour mieux comprendre les obstacles invisibles et les stratégies d'adaptation qu'ils mobilisent.

Cette lacune justifie pleinement l'approche qualitative de la phase 1 du présent projet, qui cherche à produire une connaissance ancrée dans l'expérience vécue et à contribuer à la construction d'un modèle d'accompagnement fondé sur des données empiriques réelles.

2.3 Théories et modèles d'analyse

L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF

Le concept d'entrepreneuriat inclusif constitue aujourd'hui le cadre théorique de référence pour analyser la participation des groupes sous-représentés dans l'économie. Développé entre autres pas Renko et al. (2016), il postule que l'accès à l'entrepreneuriat doit être envisagé comme une question d'équité et de justice sociale. L'objectif est de garantir à chacun, indépendamment de ses limitations fonctionnelles ou de ses conditions de départ, la possibilité de créer et de développer une entreprise dans des conditions équitables. Ce modèle met l'accent sur les interactions entre l'individu

et l'écosystème : la réussite entrepreneuriale dépend non seulement des compétences personnelles, mais aussi des ressources accessibles, du cadre institutionnel et du soutien collectif.

LA THÉORIE DE LA RÉSILIENCE

La théorie de la résilience (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000) constitue un deuxième cadre mobilisé dans la littérature. Elle permet d'interpréter la persistance des entrepreneurs handicapés face à l'adversité, en soulignant leur capacité à transformer les contraintes en leviers d'action. Loin d'une vision compensatoire, cette approche valorise la créativité, la redéfinition des objectifs et l'ajustement adaptatif.

Appliquée à l'entrepreneuriat, cette théorie met en évidence les ressources internes (optimisme, confiance, sens du contrôle) et externes (soutien familial, mentorat, communautés de pratique) qui permettent de maintenir la motivation et la continuité du projet.

L'APPROCHE PAR LES CAPACITÉS

L'approche par les capacités de Sen (1999) apporte un éclairage complémentaire. Elle déplace l'analyse des seules ressources disponibles vers la liberté réelle d'agir dont disposent les individus pour transformer ces ressources en opportunités concrètes. Dans le cas des personnes handicapées, cela signifie que la participation entrepreneuriale ne dépend pas uniquement des aides techniques ou financières, mais aussi de la possibilité effective de les mobiliser dans un environnement accessible.

Cette approche s'avère particulièrement pertinente pour comprendre comment l'environnement institutionnel et social limite ou favorise l'autonomie des entrepreneurs handicapés. Elle offre un cadre d'analyse normatif utile pour concevoir des politiques et des programmes centrés sur les conditions réelles de liberté et de choix.

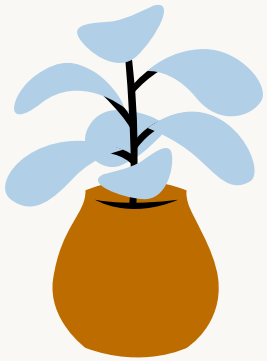
UN CADRE INTÉGRÉ

En combinant ces trois approches (entrepreneuriat inclusif, résilience et capacités), la recherche actuelle propose une lecture systémique de l'entrepreneuriat des personnes handicapées. Ce cadre intégré permet d'articuler les dimensions structurelles (environnement, politiques publiques), organisationnelles (programmes, dispositifs d'accompagnement) et individuelles (motivations, stratégies, identités).

C'est à partir de cette triangulation conceptuelle que s'appuie cette étude : comprendre les parcours entrepreneuriaux pour formuler des recommandations empiriquement fondées en matière d'accompagnement inclusif.

À RETENIR

La réussite entrepreneuriale des personnes en situation de handicap ne dépend pas seulement des compétences individuelles, mais aussi de l'accessibilité des ressources, du soutien social et de la reconnaissance institutionnelle.



3 Méthodologie

Pour améliorer l'inclusion, il faut d'abord écouter : cette méthodologie met au centre la parole des entrepreneurs.



3.1 Approche méthodologique

Cette recherche repose sur une approche qualitative exploratoire, centrée sur la compréhension fine des expériences, des perceptions et des besoins des entrepreneurs en situation de handicap au Québec. L'objectif n'est pas de mesurer des tendances quantitatives, mais d'explorer en profondeur les réalités vécues afin d'identifier les obstacles, leviers et conditions facilitantes à l'inclusion entrepreneuriale.

Cette approche s'inscrit dans le paradigme interprétatif, qui vise à comprendre les phénomènes sociaux à partir du point de vue des acteurs eux-mêmes. Elle privilégie la voix des personnes concernées et la reconnaissance de leur expertise expérientielle, conformément aux principes de la recherche participative et inclusive.

Trois principes méthodologiques ont guidé cette phase : l'inductivité, c'est-à-dire la construction progressive des catégories d'analyse à partir des données empiriques, sans imposer de cadres théoriques prédéterminés ; la représentativité expérientielle, visant à inclure une diversité de profils (types de handicap, genres, âges, secteurs d'activité, régions) pour refléter la pluralité des réalités vécues ; et la réflexivité, par laquelle les chercheurs interrogent constamment leurs propres présupposés et les conditions de production du savoir, afin d'assurer une lecture rigoureuse et éthique des données recueillies.

Cette phase exploratoire, première étape d'un projet en trois volets, joue un rôle diagnostique et fondateur. Elle vise à documenter empiriquement les conditions d'exercice de l'entrepreneuriat chez les personnes handicapées, en vue d'informer la conception du modèle d'accompagnement expérimental qui sera développé et testé lors des phases ultérieures.

3.2 Collecte des données

A) DISPOSITIF DE RECHERCHE

La collecte des données a été réalisée par le biais de neuf groupes de discussion (focus groups) organisés entre juillet et septembre 2025. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à favoriser la réflexivité collective et à faire émerger des représentations partagées ou divergentes autour d'expériences vécues. Elle permet de saisir les dynamiques d'interaction entre les participants et d'identifier les enjeux communs à différents profils d'entrepreneurs.

Un guide d'animation semi-directif a été élaboré à partir d'une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat inclusif, l'entrepreneuriat social et l'inclusion économique des personnes handicapées (Mitra, 2006 ; Pagan, 2009 ; Balcazar et al., 2023). Il comportait cinq grands axes thématiques :

- Le parcours entrepreneurial et le profil des participants ;
- Les motivations et déclencheurs du projet entrepreneurial ;
- Les obstacles et défis rencontrés ;
- Les types de soutien et d'accompagnement reçus ;
- Les stratégies d'adaptation, les besoins non comblés et les pratiques inspirantes.

Chaque rencontre, d'une durée moyenne de 90 à 120 minutes, a été enregistrée (audio et vidéo, selon le consentement) puis intégralement transcrite. Les discussions ont été menées en français, avec recours à des interprètes en langue des signes et à des outils de transcription simultanée pour garantir l'accessibilité des échanges.

B) SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné (non probabiliste), fondé sur des critères de pertinence plutôt que de représentativité statistique. Les critères d'inclusion étaient les suivants :

- Être une personne vivant avec un handicap (physique, sensoriel, intellectuel, cognitif ou psychologique) reconnu ;
- Être actuellement entrepreneur ou travailleur autonome ;
- Être résident du Québec ;
- Consentir à participer à une discussion collective et à partager son expérience de manière confidentielle.

Le recrutement s'est effectué à travers les organismes partenaires du projet ainsi que par diffusion d'appels à participation sur les réseaux sociaux et dans les bulletins d'information sectoriels.

Les neuf groupes ont réuni un total de 41 participants couvrant une large diversité de handicaps. Cette diversité a permis de recueillir un large éventail d'expériences et de contextes, allant de la microentreprise individuelle aux projets collectifs d'économie sociale.

C) SATURATION THÉORIQUE ET CRITÈRES D'ARRÊT

La décision d'organiser neuf groupes de discussion répond à un principe de saturation théorique (Glaser & Strauss, 2017 ; Charmaz, 2006). Après le huitième groupe, les chercheurs ont observé une stabilité des thèmes émergents : les nouvelles données n'apportaient plus d'éléments conceptuellement nouveaux, mais confirmaient ou précisaient les catégories déjà identifiées. Un neuvième groupe a été tenu à titre de

validation finale pour confirmer cette saturation et s'assurer de la représentativité des types de handicap les moins fréquents dans l'échantillon initial.

D) CONDITIONS DE RÉALISATION ET ACCESSIBILITÉ

Les rencontres ont eu lieu en ligne pour permettre la participation de personnes résidant en région éloignée ou présentant des limitations de mobilité. Toutes les mesures ont été prises pour garantir le confort, la confidentialité et la sécurité psychologique des participants. Avant chaque séance, un formulaire de consentement éclairé a été présenté et expliqué, précisant les objectifs, les conditions d'enregistrement, l'usage des données et les droits de retrait à tout moment.

3.3 Outils d'analyse

Les données ont été traitées selon une analyse thématique inductive, en suivant les étapes proposées par Braun et Clarke (2006). Cette méthode permet de dégager les grands thèmes structurants des discours à partir d'un processus itératif, rigoureux et transparent.

A) ÉTAPES D'ANALYSE

1. Familiarisation avec les données : lecture intégrale et répétée des transcriptions afin d'identifier les éléments récurrents et saillants.
2. Codage initial : attribution de codes descriptifs à des unités de sens (phrases, segments ou paragraphes) reflétant les idées exprimées.
3. Regroupement thématique : consolidation des codes en catégories plus larges (ex. obstacles structurels, motivations, besoins de soutien, stratégies d'adaptation).
4. Thématisation finale : articulation des catégories en axes d'analyse transversaux permettant de structurer la présentation des résultats.

5. Interprétation : mise en relation des résultats avec les concepts théoriques d'entrepreneuriat inclusif, de résilience et d'accessibilité universelle.

B) OUTILS TECHNIQUES ET CADRE D'INTERPRÉTATION

Les transcriptions ont été importées dans le logiciel d'analyse de contenu, utilisé pour le codage, la recherche de cooccurrences et la visualisation des thèmes émergents. L'analyse s'appuie sur un cadre conceptuel intégrant trois approches complémentaires :

L'entrepreneuriat inclusif, qui envisage l'entrepreneuriat comme un outil d'autonomisation économique et sociale des groupes marginalisés ;

La théorie de la résilience, qui met en lumière la capacité des individus à s'adapter et à transformer l'adversité en opportunité ;

L'approche par les capacités (Sen, 1999), qui souligne l'importance de la liberté réelle d'agir et de choisir les conditions de sa participation économique.

Ces trois perspectives permettent de relier les dimensions individuelles, organisationnelles et structurelles des trajectoires entrepreneuriales observées, offrant ainsi une grille d'interprétation à la fois ancrée dans les données et ouverte à la conceptualisation théorique.

À RETENIR

La diversité des profils révèle surtout une diversité de besoins encore peu prise en compte par l'écosystème entrepreneurial.

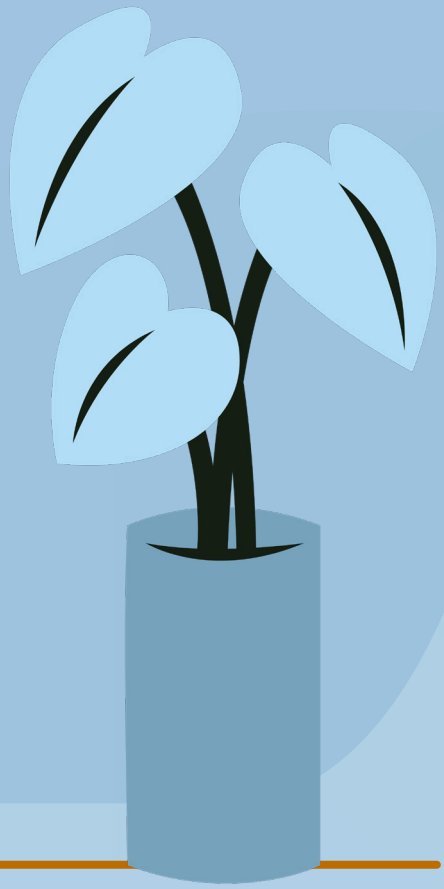
4 Résultats et analyses

APERÇU DES RÉSULTATS

Les résultats présentés dans cette section reposent sur l'analyse qualitative approfondie des groupes de discussion menés auprès d'entrepreneurs en situation de handicap issus de divers secteurs d'activité.

Ces entretiens ont permis de dégager une typologie des profil entrepreneuriaux, des motivations sous-jacentes, ainsi qu'un ensemble d'obstacles structurels et d'adaptations individuelles façonnant leurs trajectoires. L'analyse croisée des verbatims et des cartes d'expérience révèle la complexité des parcours, marqués à la fois par la résilience, l'innovation et la quête d'autonomie. Ces constats permettent de mieux comprendre les leviers et contraintes qui influencent la participation économique des personnes handicapées et d'identifier les dimensions à renforcer dans les dispositifs d'accompagnement.

Les résultats sont présentés en six sous-sections, allant du profil et des motivations des entrepreneurs jusqu'au types de soutien reçus et les bonnes pratiques observées.



Diversité des profils

Une grande diversité de profils entrepreneuriaux.
Les entrepreneurs rencontrés présentent des parcours, des types de handicap, des secteurs d'activité et des stades de développement variés.

Stratégies d'adaptation

Une forte capacité d'adaptation.
Ajustement du rythme, usage du numérique et mobilisation de réseaux informels permettent de composer avec les contraintes.

L'entrepreneuriat comme levier

Une voie d'autonomie.
Il permet de reprendre le contrôle du rythme de travail, de l'environnement professionnel et des choix stratégiques.

Rôle de l'écosystème

L'écosystème fait la différence
La réussite dépend moins des capacités individuelles que de la qualité des environnements de soutien et de leur flexibilité.

Obstacles persistants

Des obstacles encore largement structurels
Les freins sont surtout liés à l'**accessibilité**, au **financement**, à la rigidité administrative et à des dispositifs d'accompagnement peu adaptés.

Enjeu central

Un enjeu d'inclusion systémique.
L'**inclusion** entrepreneuriale repose sur une transformation durable des pratiques d'accompagnement, et non sur des mesures ponctuelles.

PROFILS DES ENTREPRENEURS RENCONTRÉS

Types de handicap représentés

- Handicap moteur (majoritaire)
- Handicap sensoriel (vision, audition)
- Handicap cognitif et neurodéveloppemental
- Handicap psychosocial et santé mentale

Stades de développement

≈ 30 %	Explorateurs en idéation
≈ 40 %	Lancement / démarrage
≈ 25 % – 30 %	Consolidation / croissance

Secteurs d'activité

≈ 35 %	Numérique et technologies d'accessibilité
≈ 25 %	Économie sociale et services communautaires
≈ 20 %	Coaching, formation, services professionnels
≈ 35 %	Commerce, artisanat, événementiel inclusif

Source : groupes de discussion – phase exploratoire

RÉSUMÉ

- Forte diversité des profils entrepreneuriaux.
- Réalités distinctes selon le stade de développement.
- Besoins d'accompagnement variables et différenciés.

4.1 Profils des entrepreneurs en situation de handicap

L'analyse des données recueillies met en évidence une grande diversité de profils d'entrepreneurs, tant sur le plan des types de handicap que des secteurs d'activité et des stades de développement des projets. Cette pluralité illustre l'hétérogénéité du champ entrepreneurial et souligne la nécessité d'approches différenciées dans l'accompagnement.

Sur le plan des types de handicap, les données issues des focus groups révèlent une prépondérance du **handicap moteur,** représentant environ 38 % des mentions lorsque le type de handicap est identifié. Ces entrepreneurs évoquent majoritairement des contraintes liées à la mobilité, à l'accessibilité physique des lieux de travail ou des événements, ainsi qu'aux coûts logistiques élevés associés aux déplacements et à l'usage de transport adapté.

Les **handicaps sensoriels** (vision et audition) représentent environ 23 % des cas.

Les **personnes malvoyantes** soulignent l'importance de la conformité numérique des documents (PDF balisés, sites accessibles, transcription audio), tandis que les **personnes sourdes ou malentendantes** insistent sur la présence d'interprètes LSQ/ASL et de sous-titrage systématique.

Les **handicaps cognitifs ou neurodéveloppementaux**, tels que le trouble du spectre de l'autisme (TSA) ou le TDAH, comptent pour près de 27 % des mentions et se caractérisent par des besoins accrus de flexibilité, de pédagogie adaptée et d'environnements à faible stimulation sensorielle.

Enfin, environ 12% des participants évoquent des **handicaps psychosociaux** ou de santé mentale (anxiété, fatigue chronique, dépression), souvent liés à un sentiment d'isolement ou à la pression constante de performance en contexte entrepreneurial.

Il n'existe pas un profil type d'entrepreneur en situation de handicap, mais une pluralité de trajectoires façonnées par des réalités très différentes.

Sur le plan du stade de développement entrepreneurial, trois grandes catégories se dégagent :

- **Les explorateurs en idéation** (environ 30 % des participants), souvent jeunes ou en reconversion, animés par la volonté de transformer leur expérience du handicap en levier d'innovation sociale ;
- **Les lanceurs en démarrage-déploiement** (près de 40 %), qui ont concrétisé leur idée d'affaires mais demeurent confrontés à des défis d'accès au financement, de mobilité et d'accompagnement spécialisé ;
- **Les consolidateurs en croissance** (environ 25 - 30%), entrepreneurs expérimentés cherchant à stabiliser leurs activités ou à structurer leur expansion tout en gérant la charge physique et mentale associée.

Les secteurs d'activité observés reflètent cette diversité. Environ 35 % des projets relèvent du **numérique et des technologies d'accessibilité**, incluant le développement de plateformes web ou d'applications visant à améliorer la vie des personnes handicapées.

Près de 25 % s'inscrivent dans l'**économie sociale et les services communautaires**, orientés vers l'inclusion, la sensibilisation ou l'emploi adapté.

Le **coaching et la formation** regroupent environ 20 % des cas, souvent liés à des parcours de reconversion ou à la valorisation d'expertises personnelles.

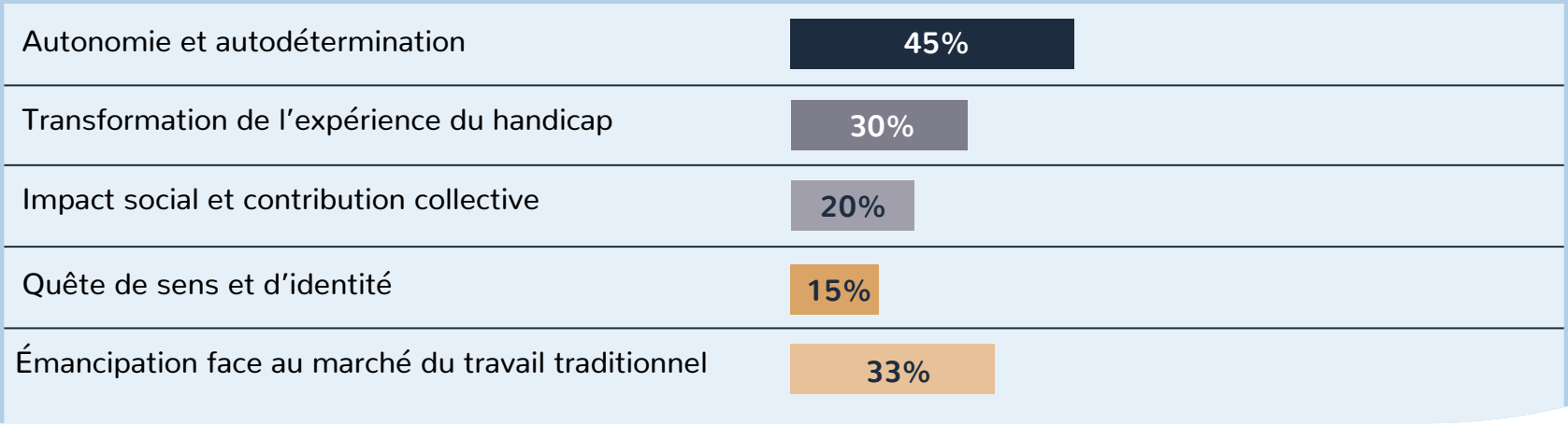
Enfin, des initiatives dans le **commerce de détail et l'artisanat** (15 %) et dans **l'événementiel inclusif** (5 %) complètent le panorama. Ces données confirment la forte orientation vers un entrepreneuriat à impact social et inclusif, où l'expérience du handicap devient un vecteur d'innovation et de sens.

Cette diversité s'accompagne de réalités intersectionnelles complexes. Environ un quart des participants évoquent des situations de cumul de vulnérabilités, combinant handicap et autres facteurs comme le genre, la parentalité ou le statut migratoire. Plusieurs femmes entrepreneures décrivent, par exemple, la difficulté de concilier leur

rôle de proches aidantes avec les exigences entrepreneuriales, tout en faisant face à des biais liés à la perception de leur handicap.

Ces constats montrent que les entrepreneurs handicapés forment un écosystème hétérogène mais porteur d'une forte dynamique d'autonomie et d'innovation sociale. Leurs trajectoires démontrent que, malgré des obstacles persistants, le handicap peut devenir un moteur de créativité entrepreneuriale, à condition que les dispositifs d'accompagnement reconnaissent et valorisent cette diversité de profils et de besoins.

MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES



Données issues de l'analyse qualitative des groupes de discussion

RÉSUMÉ

- Les motivations entrepreneuriales exprimées ne relèvent pas uniquement de considérations économiques
- Elles s'ancrent d'abord dans une quête d'autonomie, de maîtrise du rythme de travail et de reconnaissance.
- Pour plusieurs, l'entrepreneuriat devient un espace de transformation : il permet de convertir l'expérience du handicap en levier d'innovation, de sens et d'impact social.
- Ces motivations sont profondément liées aux conditions d'accessibilité, aux environnements de soutien et à la possibilité de construire un parcours professionnel aligné avec sa réalité.

4.2 Motivations entrepreneuriales

Les motivations exprimées par les entrepreneurs en situation de handicap traduisent une quête d'autonomie, de reconnaissance et de transformation sociale. Elles révèlent une volonté de dépassement personnel et une posture proactive face à un environnement souvent perçu comme excluant. L'analyse thématique des focus groups permet de dégager cinq grands registres de motivation : (1) l'autonomie et l'autodétermination, (2) la transformation de l'obstacle en opportunité, (3) la contribution sociale et l'inspiration, (4) la réalisation personnelle et (5) la réaction aux barrières du marché du travail salarié. Ces cinq registres sont interreliés : ils traduisent une volonté commune de reprendre le contrôle sur les conditions d'insertion socio-économique, tout en affirmant une identité entrepreneuriale ancrée dans l'expérience du handicap.

A) L'AUTONOMIE ET L'AUTODÉTERMINATION : REPRENDRE LE CONTRÔLE DE SA TRAJECTOIRE

L'aspiration à l'autonomie ressort comme la motivation la plus fréquemment citée, évoquée par près de 45 % des participants. Elle correspond à une recherche d'indépendance décisionnelle, mais aussi à un désir de maîtrise du rythme et du sens du travail. Pour plusieurs, entreprendre permet de rompre avec la dépendance administrative ou institutionnelle et de regagner une souveraineté sur leur quotidien.

> *« Je voulais créer quelque chose qui me permette de travailler à mon rythme, sans devoir justifier chaque absence médicale » (P12, handicap moteur, projet de services en ligne).*

Ce témoignage illustre une logique d'autodétermination, concept central dans la psychologie du handicap (Deci & Ryan, 2000), où la motivation intrinsèque découle du besoin d'autonomie, de compétence et de relation sociale. Dans le cas des entrepreneurs rencontrés, la démarche n'est pas seulement économique : elle vise à reconquérir un espace d'action dans une société où les structures d'emploi demeurent trop rigides pour accueillir la diversité des réalités physiques ou cognitives.

L'entrepreneuriat devient ainsi un moyen d'adapter le travail à soi, plutôt que de s'adapter à un emploi préexistant. Cette inversion du rapport classique au travail s'inscrit dans ce que Ravaud et Ville (2003) qualifient de « logique d'émancipation par la création de valeur personnelle ». Pour plusieurs répondants, le fait de pouvoir aménager ses horaires, moduler son environnement et s'autoriser des temps de repos n'est pas un luxe, mais une condition de viabilité professionnelle.

Au-delà de l'indépendance fonctionnelle, cette motivation traduit une volonté de dignité et de reconnaissance. Certains participants associent l'entrepreneuriat à la restauration d'une identité valorisée, fondée sur la compétence plutôt que sur la déficience. Ils refusent d'être perçus à travers le prisme de la limitation et préfèrent se définir comme des créateurs capables de générer un impact économique et social.

B) TRANSFORMER L'OBSTACLE EN OPPORTUNITÉ : L'EXPÉRIENCE VÉCUE COMME MOTEUR D'INNOVATION

Près de 30 % des participants déclarent avoir puisé leur idée d'affaires dans leur propre vécu du handicap. Ces trajectoires incarnent ce que l'on peut qualifier d'innovation issue de l'expérience vécue, où la contrainte devient ressource.

> *« Je me suis lancé parce que je savais exactement ce qui manquait pour les personnes en fauteuil – j'ai voulu créer la solution moi-même » (P18, mobilité réduite, projet de plateforme d'accessibilité urbaine).*

Ce type de motivation s'inscrit dans la lignée des théories de l'innovation par l'usage (Von Hippel, 1986), où les usagers-experts transforment leur vécu en connaissance transférable. Ces entrepreneurs ne partent pas d'une opportunité abstraite, mais d'un besoin concret et mal satisfait, qu'ils ont eux-mêmes expérimenté.

Cette logique d'empowerment par la création rejoint aussi les approches de l'entrepreneuriat social (Dees, 2001), qui placent la valeur sociale au cœur du modèle d'affaires. Ici, la frontière entre projet économique et mission sociale est porteuse : l'entrepreneur vise autant à améliorer sa propre condition qu'à offrir une solution collective.

Les secteurs d'activité dominants dans ce registre sont ceux du numérique inclusif, de la formation à l'accessibilité, ou encore de l'économie sociale. Dans ces contextes, la connaissance expérientielle devient un atout stratégique, car elle garantit la pertinence et l'authenticité des solutions développées.

Ce processus de réappropriation du handicap par l'action entrepreneuriale témoigne d'une reconfiguration du rapport au stigmate (Goffman, 1963). Le handicap cesse d'être une source d'exclusion pour devenir un catalyseur de légitimité : il confère à l'entrepreneur une expertise unique, fondée sur le vécu et la résilience.

C) CONTRIBUER À LA SOCIÉTÉ ET INSPIRER LES AUTRES : LA VOCATION EXEMPLAIRE

Pour environ un cinquième des répondants, la motivation entrepreneuriale dépasse la sphère individuelle pour s'ancrer dans une logique d'influence sociale. Ces entrepreneurs se perçoivent comme des vecteurs de changement et des symboles de possibilité.

> *« Si je réussis, je prouve qu'on peut entreprendre même avec un handicap lourd » (P27, handicap moteur, projet de sensibilisation).*

Cette volonté d'inspiration s'inscrit dans une démarche de leadership inclusif, où la réussite personnelle sert à redéfinir les normes collectives. Pour ces participants, entreprendre revient à contester les représentations sociales du handicap et à proposer un contre-récit : celui de la compétence, du courage et de la créativité.

La dimension exemplaire est souvent renforcée par des activités de mentorat, de pair-aidance ou de sensibilisation publique. Ces entrepreneurs deviennent des « rôles modèles » (Bandura, 1997), suscitant un effet d'entraînement et contribuant à la constitution d'une culture entrepreneuriale inclusive.

Cette orientation témoigne aussi d'une quête de reconnaissance symbolique. En inspirant d'autres personnes handicapées à entreprendre, ils cherchent à transformer leur réussite individuelle en victoire collective, nourrissant ainsi

un sentiment d'utilité sociale. Cette logique d'engagement renvoie à la notion de capital social communautaire (Putnam, 2000), où la solidarité intra-groupe devient une ressource pour l'autonomisation collective.

D) RÉALISATION PERSONNELLE ET QUÊTE DE SENS : CONJUGUER PASSION ET IDENTITÉ

Pour environ 15 % des participants, l'entrepreneuriat représente avant tout un espace d'expression personnelle et d'alignement entre passion, valeurs et identité. Ces entrepreneurs valorisent la liberté créative et la possibilité de donner une orientation existentielle à leur activité.

> *« J'ai toujours aimé les jeux vidéo – en créer un était un rêve que je pouvais réaliser en tant qu'entrepreneur » (P33, trouble neurodéveloppemental, secteur technologique).*

Cette motivation renvoie à la dimension eudémonique du travail (Seligman, 2011), où l'accomplissement personnel prime sur la performance économique. Plusieurs participants évoquent la satisfaction de concrétiser une idée, de construire une marque à leur image ou de contribuer à un projet porteur de sens.

Les projets issus de cette dynamique s'inscrivent souvent dans des secteurs créatifs ou émergents : design inclusif, production de contenu, artisanat spécialisé, coaching personnel. Ces activités favorisent la flexibilité, la créativité et la valorisation de compétences non reconnues dans le marché du travail traditionnel.

La quête de sens s'accompagne d'un rapport apaisé au handicap. L'entrepreneuriat devient un espace de réconciliation identitaire, où la personne n'est plus réduite à ses limitations, mais définie par sa capacité à créer. Ces parcours incarnent une esthétique de la résilience, où la création d'entreprise sert à reconstruire l'estime de soi et à donner une cohérence au parcours de vie.

E) ÉCHAPPER AUX BARRIÈRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL : L'ENTREPRENEURIAT COMME REFUGE ET RIPOSTE

Enfin, près d'un tiers des participants évoquent un parcours entrepreneurial né de la nécessité, en réaction à des expériences d'exclusion professionnelle. L'entrepreneuriat devient alors un refuge face à la discrimination ou au manque d'opportunités dans l'emploi salarié.

> *« Après trois refus pour des postes à cause de mon handicap, j'ai décidé de me créer mon propre emploi » (P21, déficience visuelle, secteur des services professionnels).*

Ce type de trajectoire illustre ce que l'OCDE (2023) qualifie d'entrepreneuriat contraint, souvent plus fréquent chez les groupes marginalisés. Pour ces entrepreneurs, créer leur propre emploi est moins un choix stratégique qu'une nécessité d'autonomie économique.

Cependant, cette contrainte initiale peut évoluer vers un projet d'émancipation, lorsque les individus parviennent à stabiliser leur activité et à trouver un équilibre entre leurs capacités et leurs ambitions. Ce basculement témoigne d'un processus de résilience adaptative, où la contrainte initiale se transforme en levier de développement personnel et collectif.

Ces témoignages rappellent que la discrimination systémique persiste malgré les dispositifs légaux d'inclusion. Plusieurs participants mentionnent la stigmatisation implicite lors des recrutements ou la rigidité des environnements de travail. L'entrepreneuriat devient alors un espace de liberté où il est possible de s'autoriser à réussir sans devoir constamment prouver sa légitimité.

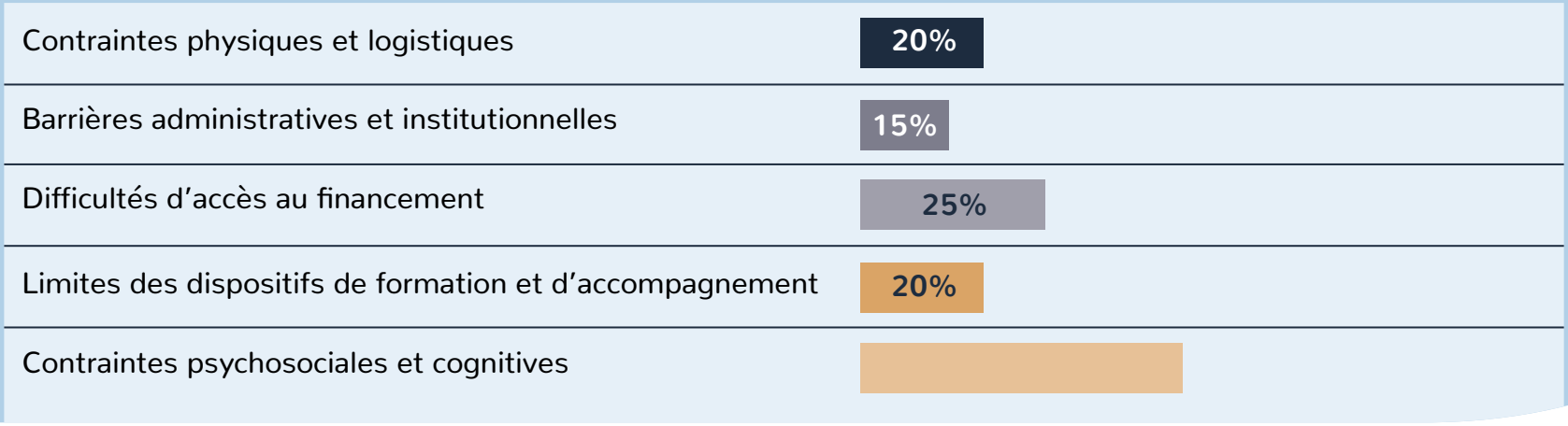
F) LECTURE INTÉGRÉE

Dans leur ensemble, ces cinq registres de motivation révèlent un entrepreneuriat de sens et de résistance. Loin d'être un choix purement économique, la création d'entreprise apparaît comme un acte identitaire et politique, visant à réaffirmer la valeur des personnes handicapées dans la sphère productive.

L'analyse montre que les motivations intrinsèques (autonomie, accomplissement, contribution) dominent sur les motivations extrinsèques (revenus, statut, contraintes). Ce résultat rejoint les observations de la littérature sur l'entrepreneuriat inclusif, qui conçoit l'entrepreneuriat comme un levier d'intégration active et d'autonomisation.

En définitive, entreprendre pour les personnes handicapées, c'est se réapproprier le pouvoir d'agir dans un système économique encore trop peu accessible. Loin d'être un simple parcours d'insertion, il s'agit d'un processus de transformation de soi et de son environnement, un acte de participation citoyenne qui redéfinit à la fois les frontières du travail et celles de l'inclusion.

OBSTACLES PRINCIPAUX IDENTIFIÉS



Données issues de l'analyse qualitative des groupes de discussion

RÉSUMÉ

- Les obstacles sont majoritairement structurels, non individuels.
- Ils se cumulent et se renforcent mutuellement.
- Leur impact dépend fortement des dispositifs d'accompagnement disponibles.

4.3 Obstacles structurels et défis rencontrés

Les discussions de groupe menées auprès des entrepreneurs en situation de handicap révèlent un ensemble d'obstacles systémiques qui limitent leur pleine participation à la vie économique. Ces obstacles sont multiples, interconnectés et souvent cumulés. Ils se situent à la fois sur le plan infrastructurel (accessibilité des lieux et du transport), institutionnel (complexité des démarches administratives et fragmentation des services), financier (accès inéquitable au capital et aux subventions), numérique et pédagogique (inaccessibilité des outils de formation), mais aussi psychosocial (fatigue, isolement, surcharge sensorielle).

L'analyse thématique du corpus a permis de regrouper ces contraintes selon cinq grandes catégories : (1) les obstacles physiques et logistiques, (2) les barrières administratives et institutionnelles, (3) les difficultés d'accès au financement, (4) les limites des dispositifs de formation et d'accompagnement, et (5) les contraintes psychosociales et cognitives.

A) OBSTACLES PHYSIQUES ET LOGISTIQUES

Les contraintes liées à la mobilité et à l'accessibilité demeurent omniprésentes dans les témoignages, représentant environ 20 % des segments codés. Les participants décrivent la difficulté de se déplacer vers les lieux de formation, de réseautage ou d'accompagnement, souvent situés dans des espaces non adaptés. Ces contraintes génèrent des coûts supplémentaires et un stress logistique constant.

> *« Les événements sont souvent dans des lieux avec escaliers… je dois demander de l'aide à chaque fois pour accéder à la salle » (P34).*

L'inadéquation des infrastructures physiques est amplifiée par l'absence de transport adapté fiable et abordable, particulièrement en région. Plusieurs soulignent le paradoxe d'un écosystème entrepreneurial qui valorise la participation, tout en la rendant matériellement difficile.

Ces contraintes réduisent la fréquence de participation aux activités de formation et de réseautage, contribuant ainsi à un isolement structurel. Dans certains cas, elles ont un effet dissuasif sur la persévérance entrepreneuriale.

Ces constats confirment les analyses de la Commission des droits de la personne (2020), selon lesquelles l'environnement bâti demeure un frein majeur à l'inclusion socioéconomique des personnes handicapées. L'enjeu n'est donc pas seulement logistique, mais également symbolique : la non-accessibilité des lieux d'affaires traduit encore, dans les faits, une conception normative du monde du travail qui exclut les corps différents.

B) BARRIÈRES ADMINISTRATIVES ET INSTITUTIONNELLES

Les entrepreneurs rencontrés décrivent également un système d'aide publique perçu comme fragmenté, redondant et énergivore. Environ 15 % des segments codés portent sur la complexité des démarches et la multiplication des interlocuteurs institutionnels.

> *« J'ai dû expliquer ma situation à la CNESST, à la SAAQ et encore au CLSC… aucun ne se parle » (P35).*

Cette fragmentation des services entraîne une perte de temps considérable et une fatigue administrative qui détourne les ressources mentales nécessaires à la gestion de l'entreprise. Plusieurs participants évoquent aussi la rigidité des critères d'admissibilité, l'exigence de preuves médicales récurrentes ou encore des délais d'attente pouvant atteindre deux ans.

Ces témoignages confirment la nécessité d'un guichet unique d'accompagnement, proposé par plusieurs groupes comme solution structurelle pour réduire la redondance et améliorer la continuité du soutien. Le constat rejoint la littérature sur la gouvernance des politiques d'inclusion, qui souligne que la coordination interinstitutionnelle est souvent la variable la plus défaillante dans les dispositifs publics d'appui à l'entrepreneuriat inclusif (Mitra, 2006).

CHIFFRE CLÉ

≈ 15 %

évoquent la fragmentation des services comme obstacle majeur

CHIFFRE CLÉ

≈ 25 %

évoquent le financement comme un obstacle transversal

C) DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU FINANCEMENT ET AUX RESSOURCES FINANCIÈRES ADAPTÉES

Le financement représente un obstacle transversal, évoqué dans plus de 25 % des témoignages. Les entrepreneurs handicapés font face à des barrières spécifiques : perception de risque accru par les investisseurs, critères d'éligibilité peu adaptés et absence de mécanismes de compensation pour les coûts supplémentaires liés au handicap (transport, accompagnement, équipement spécialisé).

> *« Les investisseurs ne comprennent pas que mes coûts sont plus élevés car je dois engager un accompagnateur pour les salons internationaux » (P28).*

Ces réalités traduisent un biais systémique dans l'évaluation des projets entrepreneuriaux. Les structures de financement (publiques ou privées) tendent à appliquer des critères uniformes sans tenir compte des dépenses additionnelles nécessaires
à l'accessibilité ou à la santé.

De nombreux participants soulignent aussi la rareté des micro-subventions de démarrage, adaptées aux petites initiatives à fort potentiel social mais à capital limité.

L'absence de dispositifs financiers inclusifs contribue ainsi à une double exclusion : exclusion du marché de l'emploi et exclusion des circuits de financement.

Plusieurs propositions émergent de ces constats : création d'un fonds de démarrage inclusif, assouplissement des critères d'admissibilité, et reconnaissance du handicap comme facteur de coût compensatoire dans les analyses de risque. Ces suggestions s'inscrivent dans une logique de justice distributive, où l'équité prime sur l'égalité formelle.

D) LIMITES DES DISPOSITIFS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Les programmes d'incubation et de formation existants sont jugés peu adaptés à la diversité des besoins des entrepreneurs handicapés. Près de 20 % des participants

dénoncent une approche encore trop standardisée, peu sensible aux réalités cognitives, sensorielles ou physiques.

> *« Les formations étaient intéressantes mais pas adaptées… j'ai dû demander à quelqu'un de m'expliquer après coup » (P31).*

Ces programmes reproduisent souvent un modèle d'accompagnement uniforme, fondé sur la performance, la rapidité et la disponibilité constante, sans intégrer les contraintes liées à la santé ou à la fatigue chronique. Plusieurs participants expriment le besoin de formations accessibles dans des formats variés (vidéos sous-titrées, documents audio, supports en lecture facile) et à des rythmes flexibles.

En parallèle, le manque de formation des mentors aux enjeux du handicap constitue un frein majeur à la pertinence de l'accompagnement. Certains mentors ou coachs ne saisissent pas les réalités vécues par leurs mentorés, ce qui engendre un sentiment d'incompréhension ou de décalage. Les participants insistent ainsi sur l'importance de disposer de mentors « sensibilisés », capables de conjuguer expertise d'affaires et compréhension des réalités vécues.

> *« J'aurais aimé avoir un mentor ou un accompagnateur qui connaît les réalités de l'entrepreneuriat en fauteuil roulant… » (P12).*

Cette demande illustre le besoin d'une professionnalisation du mentorat inclusif, combinant compétences techniques et compétences relationnelles adaptées.

E) CONTRAINTES PSYCHOSOCIALES ET COGNITIVES

Enfin, un ensemble d'obstacles d'ordre psychologique et cognitif traverse les récits des participants. Ceux-ci évoquent la fatigue, le stress, la surcharge sensorielle ou encore le sentiment d'isolement. Ces facteurs, bien qu'individuels en apparence, sont en réalité structurellement produits par un environnement inadapté.

> *« Les soirées de réseautage sont trop bruyantes, je finis épuisé et je ne peux pas échanger efficacement » (P37).*

> *« Parfois, je dois tout arrêter quelques jours à cause de la fatigue… mais les programmes ne prévoient pas ça » (P32).*

Ces témoignages montrent que les environnements entrepreneuriaux classiques (événements, formations intensives, concours de pitch) reproduisent des normes de performance et de sociabilité excluantes pour les personnes neurodivergentes, anxieuses ou vivant avec une condition chronique.

Les participants évoquent la nécessité de modalités d'accompagnement plus flexibles : participation asynchrone, réunions hybrides, pauses prévues, espaces sensoriellement apaisants. Ces adaptations relèvent d'une approche d'accessibilité universelle, qui vise non pas à ajuster les individus à l'environnement, mais à ajuster l'environnement à la pluralité des profils d'individus.

F) LECTURE INTÉGRÉE DES OBSTACLES

Pris ensemble, ces obstacles révèlent que la participation entrepreneuriale des personnes handicapées n'est pas entravée par un manque de motivation ou de compétence, mais par un environnement systématiquement inhospitalier. Les barrières physiques, administratives et culturelles s'articulent pour produire une forme d'« exclusion silencieuse », où la surcharge, les coûts et la lenteur institutionnelle découragent les initiatives.

Les résultats suggèrent la nécessité d'une refonte systémique des dispositifs d'accompagnement, fondée sur trois principes :

- **Accessibilité universelle**, couvrant l'ensemble des dimensions physiques, numériques, sensorielles et organisationnelles ;
- **Coordination interinstitutionnelle**, afin d'éviter la redondance des démarches et de renforcer la lisibilité des services ;
- **Personnalisation de l'accompagnement**, en tenant compte des parcours de vie, du rythme et des contraintes propres à chaque type de handicap.

Ces constats orientent la réflexion vers la construction de modèles d'accompagnement inclusifs, détaillés dans la section suivante, qui s'appuient sur ces besoins exprimés pour transformer les obstacles identifiés en leviers d'innovation sociale et de participation équitable.

Face à ces obstacles, les entrepreneurs en situation de handicap développent des stratégies d'adaptation remarquables.

RÉSUMÉ

- Les obstacles sont majoritairement structurels, non individuels.
- Ils se cumulent et se renforcent mutuellement.
- Leur impact dépend fortement des dispositifs d'accompagnement disponibles.
- Les entrepreneurs développent des réponses créatives face aux contraintes physiques, institutionnelles et psychosociales.
- L'innovation inclusive, la flexibilité organisationnelle et la gestion de l'énergie jouent un rôle central.
- Les réseaux de soutien formels et informels renforcent la capacité de persévérance et de projection à long terme.

4.4 Facteurs de résilience et stratégies d'adaptation

Malgré les nombreux obstacles identifiés – physiques, institutionnels, financiers ou psychosociaux – les entrepreneurs en situation de handicap font preuve d'une résilience exceptionnelle. L'analyse qualitative des focus groups révèle une pluralité de stratégies d'adaptation, traduisant leur capacité à composer avec les contraintes, à inventer des solutions inédites et parfois à transformer leurs vulnérabilités en leviers de création.

Ces comportements résilients ne relèvent pas de la simple endurance : ils s'apparentent à une intelligence adaptative, fondée sur la flexibilité, la créativité et la réinvention continue de soi. Cinq dimensions principales se dégagent : l'innovation inclusive, la gestion flexible de l'énergie, la mobilisation du numérique, la construction de réseaux de soutien, et la persévérance administrative et stratégique.

A) CAPACITÉ D'INNOVATION INCLUSIVE

La première expression de cette résilience réside dans la capacité à transformer l'adversité en moteur d'innovation. Près d'un tiers des projets recensés naissent directement d'un vécu personnel de limitation ou d'exclusion, que les entrepreneurs choisissent de convertir en solution utile à autrui.

> *« Je me suis lancé parce que je savais exactement ce qui manquait pour les personnes en fauteuil – j'ai voulu créer la solution moi-même » (P18).*

Ce type de démarche incarne ce que la littérature qualifie d'innovation inclusive issue de l'expérience vécue : le problème devient une ressource cognitive et créative. Plusieurs participants conçoivent des produits ou services répondant à des besoins encore négligés. Ces innovations ont une portée qui dépasse le seul bénéfice individuel : elles contribuent à rendre l'économie plus inclusive, en intégrant les besoins des minorités dans la conception même des offres. Ce processus d'innovation participative transforme les entrepreneurs handicapés en agents de changement structurel,

La résilience n'est pas de l'endurance : c'est de l'adaptation.

capables de réinjecter dans le marché des connaissances issues de leur expérience corporelle et sociale.

B) FLEXIBILITÉ ET GESTION DE L'ÉNERGIE

Un second facteur de résilience réside dans la maîtrise du rythme et de l'énergie. La majorité des participants évoquent la nécessité de calibrer leurs efforts selon leurs capacités physiques ou cognitives, en ajustant les horaires, la répartition des tâches et les périodes de repos.

> *« Je travaille en blocs de deux heures avec des pauses obligatoires. Si je force, je paie le prix pendant trois jours » (P32).*

Cette flexibilité traduit une véritable compétence d'auto-régulation, acquise par apprentissage progressif. Loin d'être perçue comme un signe de faiblesse, elle constitue une stratégie d'efficacité durable. Les entrepreneurs apprennent à identifier leurs moments de haute performance, à planifier les tâches stratégiques dans ces plages et à déléguer ou automatiser les opérations répétitives.

Cette approche permet de concilier productivité et bien-être, tout en limitant les risques d'épuisement. Plusieurs participants affirment avoir adopté des routines de travail hybrides (alternant télétravail, repos actif et journées sans sollicitation) pour maintenir une continuité d'activité malgré les fluctuations de leur santé.

> *« Je planifie mes rendez-vous les jours où je suis plus en forme, sinon je fais du travail de fond à distance » (P17).*

Cette gestion de l'énergie pourrait inspirer les pratiques de gestion entrepreneuriale en général, en démontrant qu'une performance durable repose sur la capacité d'écoute de soi et d'adaptation au réel.

CHIFFRE CLÉ

≈ 40 %

évoquent utiliser les outils numériques pour compenser leurs limitations

C) MOBILISATION STRATÉGIQUE DES OUTILS NUMÉRIQUES

Les technologies numériques jouent un rôle central dans les stratégies d'adaptation identifiées. Près de 40 % des participants mentionnent leur utilisation pour compenser les limitations physiques, réduire les coûts ou maintenir leur présence dans l'écosystème entrepreneurial.

> *« Grâce à Canva et ChatGPT, je peux créer mes visuels sans devoir engager un graphiste » (P29).*

> *« Les plateformes comme Zoom et Teams m'ont permis de rester connectée sans me déplacer, surtout en hiver » (P37).*

Le numérique est ici approprié sélectivement : chaque entrepreneur choisit les outils compatibles avec ses besoins sensoriels et cognitifs. Certains utilisent des applications de dictée vocale, d'autres des logiciels de gestion automatisée ou des marketplaces inclusives.

Cette appropriation pragmatique du numérique traduit une double logique : réduction des barrières physiques et autonomisation technologique. En s'appuyant sur les outils digitaux, les entrepreneurs créent un environnement de travail plus accessible, souple et modulable.

Ces pratiques confirment que le numérique agit comme un accélérateur d'inclusion, à condition que les plateformes et contenus respectent les normes d'accessibilité universelle. Plusieurs participants soulignent d'ailleurs que l'intégration de fonctionnalités simples (sous-titres, compatibilité lecteur d'écran, contrastes ajustables) suffit souvent à transformer radicalement leur expérience professionnelle.

La persévérance entrepreneuriale s'ancre dans des réseaux humains plus que dans des dispositifs formels.

D) CONSTRUCTION DE RÉSEAUX DE SOUTIEN ET DE SOLIDARITÉ

La résilience entrepreneuriale s'ancre également dans une forte capacité à mobiliser des réseaux d'entraide. La majorité des participants mentionnent le rôle central des pairs, des proches ou des communautés virtuelles pour rompre l'isolement et accéder à l'information.

> *« Dans mon groupe Facebook d'entrepreneurs handicapés, on s'échange des astuces, des contacts, des modèles de lettres… » (P38).*

> *« Mon frère m'aide avec la paperasse et les appels, sinon je n'y arriverais pas » (P9).*

Ces réseaux informels remplissent des fonctions de soutien émotionnel, partage d'expérience, entraide administrative et mise en commun de ressources matérielles. Ils compensent les carences du système institutionnel et permettent une transmission horizontale du savoir expérientiel.

La pair-aidance, en particulier, émerge comme une ressource clé : les entrepreneurs plus avancés accompagnent ceux qui débutent, offrant des conseils pragmatiques, mais aussi un modèle d'identification et d'espoir. Cette dynamique contribue à l'émergence d'un écosystème parallèle, fondé sur la collaboration plutôt que la compétition.
En rendant visibles leurs pratiques de soutien mutuel, ces communautés redéfinissent les normes de réussite entrepreneuriale autour de la coopération et de la bienveillance.

E) STRATÉGIES DE PERSÉVÉRANCE ET NAVIGATION DU SYSTÈME

Enfin, la résilience se manifeste dans la persévérance administrative et la capacité à naviguer dans des systèmes complexes. Les entrepreneurs développent de véritables compétences de contournement et de négociation pour accéder aux ressources existantes malgré la bureaucratie et la fragmentation des programmes.

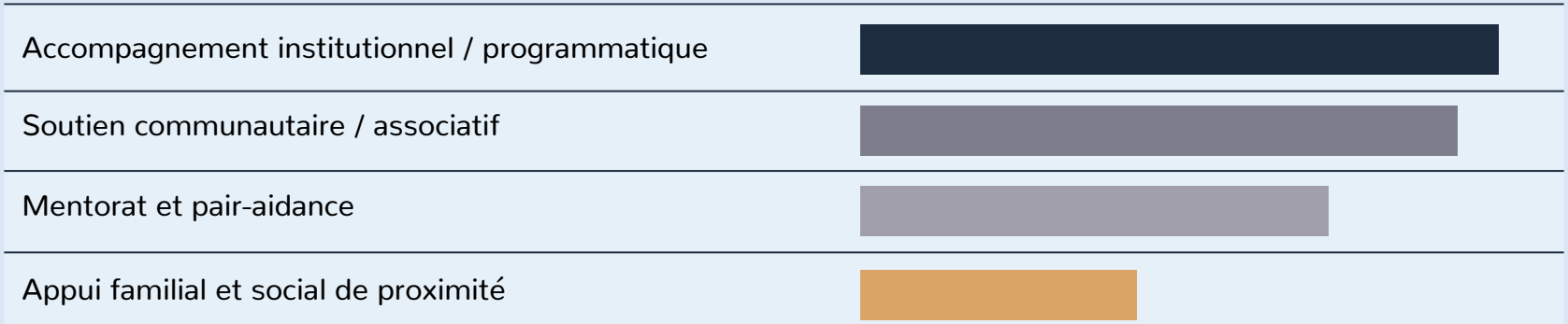
> *« J'ai dû expliquer ma situation à trois organismes différents avant de tomber sur la bonne personne » (P35).*

> *« Je multiplie les demandes, je relance, j'insiste… il faut être tenace sinon on disparaît du radar » (P14).*

Ces démarches exigent une ténacité remarquable. Certains diversifient leurs sources de financement, combinant microcrédits, partenariats communautaires et campagnes de sociofinancement, pour réduire leur dépendance à des dispositifs rigides. D'autres apprennent à formuler leurs besoins de manière stratégique afin d'obtenir des aménagements adaptés.

Cette capacité à persister dans un environnement institutionnel souvent peu accueillant traduit une culture de la débrouillardise, typique des groupes historiquement marginalisés.

SOUTIENS MOBILISÉS PAR LES ENTREPRENEURS



Fréquence des mentions (analyse qualitative des groupes de discussion).

RÉSUMÉ

- Les soutiens sont multiples et souvent combinés
- Les soutiens informels jouent un rôle clé
- L'efficacité dépend de l'adaptation aux réalités vécues
- Les dispositifs rigides limitent l'impact
- La continuité du soutien est déterminante

4.5 Types de soutien ou d'accompagnement reçus

L'analyse des entretiens de groupe met en lumière une grande diversité de sources de soutien mobilisées par les entrepreneurs en situation de handicap. Ces formes d'accompagnement, tantôt institutionnelles, tantôt communautaires ou familiales, constituent un facteur déterminant de la persévérance et du succès entrepreneurial. Toutefois, leur accessibilité, leur cohérence et leur pertinence demeurent inégales.

Dans l'ensemble, quatre types de soutien ressortent du corpus : (1) l'accompagnement institutionnel et programmatique ; (2) le soutien communautaire et associatif ; (3) le mentorat et la pair-aidance et (4) l'appui familial et social de proximité.Ces catégories ne sont pas exclusives : plusieurs participants cumulent différents types de soutien, les combinant selon leurs besoins et les étapes de développement de leur projet.

A) L'ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL ET PROGRAMMATIQUE

Une partie des entrepreneurs interrogés ont bénéficié d'un soutien formel offert par des organismes publics ou parapublics tels que Services Québec, Entreprendre Sherbrooke, PME MTL, ou des programmes spécifiques d'emploi et d'intégration (Soutien au travail autonome, OPHQ, SADC, etc.).

Cependant, les perceptions de ces programmes sont ambivalentes : s'ils fournissent des ressources initiales précieuses, leur rigidité et leur manque d'adaptation aux réalités du handicap en limitent l'impact.

> *« J'ai eu de l'aide au démarrage, mais il fallait assister à des ateliers en personne, sans possibilité de suivi à distance » (P22).*
>
> *« Le programme était bon, mais les critères n'étaient pas faits pour quelqu'un comme moi qui a des limitations et un rythme plus lent » (P39).*

Ces témoignages traduisent une inadéquation entre les modèles d'accompagnement standardisés et les besoins différenciés des entrepreneurs handicapés. Les contraintes

administratives, les échéances rigides et les modes d'évaluation uniformes tendent à exclure les profils atypiques, alors même qu'ils nécessitent un accompagnement plus souple et personnalisé.

Les participants qui ont pu bénéficier d'un agent de suivi compréhensif et flexible (souvent à titre exceptionnel) rapportent des effets positifs considérables sur leur confiance et leur capacité de persévérance. Cela souligne l'importance de l'humain derrière le dispositif, et non seulement des ressources financières disponibles.

> *« Ma conseillère croyait en mon projet et m'a permis d'étaler mes étapes. Sans elle, j'aurais abandonné » (P11).*

Ainsi, l'efficacité du soutien institutionnel semble davantage dépendre de la qualité relationnelle de l'accompagnateur que du cadre programmatique lui-même.

B) LE SOUTIEN COMMUNAUTAIRE ET ASSOCIATIF

Les organismes communautaires spécialisés dans l'inclusion et le handicap jouent un rôle complémentaire majeur, souvent perçu comme plus humain, souple et adapté.

> *« L'organisme local m'a vraiment aidé à comprendre mes droits et à trouver des partenaires. Ce n'était pas bureaucratique, c'était humain » (P33).*

Ces structures offrent des services de proximité : aide à la rédaction de plan d'affaires, formation adaptée, orientation vers des partenaires de financement et soutien moral. Leur force réside dans leur capacité à intégrer la dimension psychosociale à l'accompagnement entrepreneurial, en reconnaissant que le handicap influence la disponibilité, l'énergie et la perception de soi.

Les participants apprécient particulièrement l'approche globale et inclusive de ces organismes, qui combine soutien à la personne, accompagnement à l'entreprise et travail sur les représentations sociales. Toutefois, la portée de ces initiatives reste limitée par des ressources financières et humaines insuffisantes. Plusieurs soulignent que ces organismes ne peuvent pas offrir un suivi continu au-delà de quelques mois, faute de financement structurel.

Cette dépendance aux projets ponctuels entraîne une discontinuité du soutien, perçue comme un frein à la consolidation des jeunes entreprises. L'un des besoins les plus fréquemment exprimés est donc celui d'un soutien communautaire pérenne et institutionnalisé, capable d'assurer la transition entre l'amorçage et la croissance.

C) LE MENTORAT ET LA PAIR-AIDANCE

Le mentorat entrepreneurial se démarque comme un type d'accompagnement particulièrement valorisé, bien que peu répandu. Environ 30 % des participants mentionnent avoir bénéficié, formellement ou informellement, d'un mentor, souvent via un programme généraliste comme Futurpreneur ou par des initiatives ponctuelles d'organismes d'accompagnement.

> *« Le mentorat marketing mensuel m'a vraiment aidé à repositionner mon projet, mais surtout à me sentir compris » (P28).*

Les entrepreneurs handicapés insistent sur la valeur du mentorat inclusif, c'est-à-dire d'un accompagnement assuré par une personne ayant soit une expérience directe du handicap, soit une sensibilité développée à ces enjeux. La présence d'un mentor « conscient des réalités vécues » facilite non seulement le transfert de compétences techniques, mais aussi le développement de la confiance et de la résilience.

> *« J'aurais aimé avoir un mentor qui comprenne que mes délais ne sont pas de la paresse, mais des limitations réelles » (P22).*

Certains témoignages font également ressortir la pertinence des réseaux de pairs, où les entrepreneurs échangent entre eux sans hiérarchie formelle. Ces espaces de solidarité horizontale offrent un soutien émotionnel puissant, souvent absent des programmes traditionnels.

> *« Dans mon groupe d'entrepreneurs handicapés, on se comprend sans avoir à s'expliquer » (P38).*

Ce modèle de pair-aidance repose sur la réciprocité et la reconnaissance mutuelle, constituant un levier de durabilité et d'inclusion, et favorisant la circulation d'expériences et la transmission d'un savoir expérientiel difficilement enseignable dans un cadre institutionnel.

D) L'APPUI FAMILIAL ET SOCIAL DE PROXIMITÉ

Les réseaux familiaux et amicaux jouent un rôle central pour près de 60 % des participants. Ce soutien peut prendre des formes diverses : aide logistique, soutien émotionnel, accompagnement administratif ou même contribution financière.

> *« Mon conjoint gère mes déplacements et mes appels clients quand je suis en crise de douleur » (P22).*
>
> *« Ma mère m'aide pour les salons, c'est mon assistante non officielle » (P19).*

Cet appui est souvent le premier filet de sécurité des entrepreneurs handicapés, mais il reste précaire et informel. Il repose sur la disponibilité affective et matérielle des proches, ce qui crée parfois un sentiment de dépendance ou de culpabilité. Les participants expriment le besoin que ces formes de soutien soient reconnues et intégrées aux dispositifs d'accompagnement, par exemple par la valorisation des proches aidants dans les programmes de formation ou de financement.

> *« Sans ma famille, je n'aurais pas pu continuer, mais j'aimerais que ce soutien soit reconnu, pas juste supposé » (P16).*

L'analyse des personas confirme que les entrepreneurs bénéficiant d'un entourage stable et impliqué montrent des taux de persévérance plus élevés et une meilleure gestion des périodes de crise. Cependant, ce soutien demeure inégalement réparti, renforçant les écarts entre les entrepreneurs disposant d'un réseau fort et ceux plus isolés.

En somme, les entrepreneurs handicapés ne manquent pas de soutien dans l'absolu, mais celui-ci est morcelé, inégalement accessible et très peu intégré. Ces résultats appellent à la mise en place d'un modèle d'accompagnement inclusif systémique, qui s'appuierait sur les forces existantes (humaines, communautaires et technologiques) pour bâtir un cadre cohérent, durable et équitable, comme le propose la section 5.

Certaines pratiques fonctionnent déjà.

Encore faut-il les reconnaître, les nommer et les structurer.

CE QUI FONCTIONNE

4.6 Bonnes pratiques observées

L'analyse des focus groups révèle plusieurs bonnes pratiques d'accompagnement et d'inclusion mises en œuvre par certains acteurs ou expérimentées par des entrepreneurs eux-mêmes. Ces pratiques, bien que dispersées et souvent initiées localement, constituent des exemples probants de ce que pourrait être un écosystème entrepreneurial véritablement inclusif.

Elles se caractérisent par leur souplesse, leur approche centrée sur la personne, et leur capacité à transformer les contraintes structurelles en leviers d'apprentissage et d'innovation.

Cinq grands axes se dégagent : (1) la personnalisation de l'accompagnement et la flexibilité organisationnelle ; (2) l'intégration du vécu expérientiel dans les dispositifs d'accompagnement ; (3) l'usage stratégique du numérique pour l'inclusion ; (4) la promotion du mentorat inclusif et de la pair-aidance structurée ; (5) La création d'environnements d'apprentissage et d'événements accessibles

A) PERSONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT ET FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE

Plusieurs participants soulignent avoir bénéficié, dans certains programmes ou auprès de certains accompagnateurs, d'une souplesse rare mais décisive. La possibilité d'adapter les échéances, d'ajuster le rythme des rencontres ou de moduler les objectifs s'avère déterminante pour soutenir la persévérance entrepreneuriale.

> *« Ma conseillère m'a laissé soumettre les documents en plusieurs étapes. Elle savait que j'avais des jours plus difficiles » (P24).*

> *« On m'a donné la possibilité de suivre la formation en ligne à mon rythme, sans sanctionner mes absences » (P11).*

Ces expériences laissent entrevoir que la flexibilité ne nuit pas à la rigueur : elle renforce plutôt la capacité d'engagement et la qualité des apprentissages. Les pratiques

efficaces s'appuient sur des contrats d'objectifs personnalisés, centrés sur les résultats plutôt que sur le respect strict d'un calendrier ou d'une méthode.

Certains organismes d'accompagnement ont ainsi introduit des plans de progression individualisés, intégrant les besoins médicaux, les temps de récupération ou les contraintes de mobilité. Ces ajustements simples mais intentionnels contribuent à créer une culture de bienveillance, où la différence n'est pas seulement tolérée, mais valorisée.

B) INTÉGRATION DU VÉCU EXPÉRIENTIEL DANS LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

Une autre pratique exemplaire identifiée réside dans la reconnaissance de l'expérience vécue comme expertise. Certains programmes ont intégré des entrepreneurs handicapés à titre de formateurs, mentors ou conseillers dans la conception et la mise en œuvre de leurs activités.

> *« Le formateur était lui-même en fauteuil. Il comprenait vraiment nos réalités » (P18).*

Cette intégration horizontale des savoirs renforce la légitimité des dispositifs et leur pertinence. Elle crée un effet miroir puissant pour les participants, qui se sentent compris sans devoir se justifier. De plus, elle favorise une approche co-constructive, où les bénéficiaires deviennent co-auteurs de leur accompagnement.

Dans certains cas, cette reconnaissance s'étend à la gouvernance des organismes : des entrepreneurs handicapés siègent à des comités consultatifs ou participent à l'évaluation des programmes. Ces initiatives favorisent un changement de paradigme : passer d'un modèle de prestation descendante à un modèle d'accompagnement participatif, où la parole des personnes concernées structure l'action.

Cette pratique rejoint les principes du *nothing about us without us*, largement défendus dans les approches contemporaines du handicap (Charlton, 1998).

C) USAGE STRATÉGIQUE DU NUMÉRIQUE POUR L'INCLUSION

L'usage réfléchi des technologies numériques constitue une autre bonne pratique récurrente. Dans plusieurs cas, les organismes ou les entrepreneurs eux-mêmes ont su tirer parti du numérique pour réduire les barrières physiques, temporelles et sensorielles.

> *« Grâce aux rencontres en visioconférence, je n'ai plus à choisir entre ma santé et ma participation » (P13).*

> *« Le fait que tout soit accessible en ligne, avec transcription automatique, m'a permis de suivre la formation sans aide extérieure » (P27).*

Les plateformes comme Zoom, Teams, ou encore des espaces collaboratifs accessibles (Google Workspace, Notion, Slack) ont permis d'étendre la participation à des entrepreneurs qui, autrement, auraient été exclus pour des raisons de mobilité ou de santé. Ces usages du numérique incarnent les principes du "universal design for learning", qui cherchent à multiplier les modes d'accès et d'expression.

Au-delà de la technologie, la bonne pratique réside dans l'intention inclusive : concevoir des dispositifs où la participation ne dépend pas des capacités physiques ou cognitives, mais de la volonté de s'impliquer.

D) PROMOTION DU MENTORAT INCLUSIF ET DE LA PAIR-AIDANCE STRUCTURÉE

Plusieurs initiatives repérées dans le corpus témoignent d'une institutionnalisation progressive du mentorat inclusif. Dans certains incubateurs ou réseaux d'affaires, des entrepreneurs handicapés expérimentés interviennent comme coachs ou référents, formés à l'écoute active et à la transmission d'expérience.

> *« Mon mentor avait lui-même un handicap auditif, alors il savait comment m'aider à m'organiser sans me juger » (P26).*

Ces pratiques permettent de combiner deux dimensions : l'expertise technique et la compréhension humaine. Elles favorisent la création d'un espace de confiance psychologique, essentiel à la persévérance. De plus, certains groupes ont formalisé des réseaux de pair-aidance en ligne, fonctionnant sur le principe du mentorat croisé ou de la mutualisation des apprentissages.

> *« Dans notre groupe de soutien, on partage les réussites et les échecs, ça motive à continuer » (P15).*

Ces modèles s'avèrent particulièrement efficaces pour maintenir la motivation dans les périodes de découragement ou de doute. Ils constituent une bonne pratique transférable à d'autres contextes d'accompagnement entrepreneurial, notamment ceux visant des publics sous-représentés.

Enfin, la formation des mentors à la diversité fonctionnelle et à la communication inclusive apparaît comme un facteur de succès essentiel. Les programmes les plus performants semblent être ceux qui allient compétence entrepreneuriale et sensibilité humaine.

E) CRÉATION D'ENVIRONNEMENTS ACCESSIBLES ET INCLUSIFS

Certaines initiatives se distinguent par la mise en place d'espaces physiques et symboliques véritablement inclusifs, intégrant les principes de l'accessibilité universelle dans leur conception.

> *« L'incubateur a installé des rampes, un ascenseur et une salle calme, ça change tout » (P24).*
>
> *« Ce formateur-là faisait des pauses fréquentes et vérifiait si tout le monde suivait, c'était vraiment fun » (P41).*

Ces segments illustrent l'impact concret de l'aménagement des environnements de travail et d'apprentissage. L'accessibilité ne se limite pas à la dimension physique : elle englobe aussi la clarté de la communication, la gestion du temps, la prévisibilité des activités et la sécurité émotionnelle des participants. La création d'espaces sensoriellement adaptés (zones calmes, signalétique claire, éclairage modulable) ou la

possibilité d'alternatives à la participation en personne sont autant de pratiques exemplaires identifiées. Ces mesures, souvent simples à mettre en œuvre, renforcent considérablement la participation et la satisfaction des entrepreneurs, tout en favorisant un climat d'inclusion généralisée.

Ces bonnes pratiques, bien que fragmentaires, esquissent les contours d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial véritablement inclusif.

Ces résultats confirment que l'inclusion ne relève pas d'une approche compensatoire, mais d'un investissement stratégique : les dispositifs qui intègrent ces pratiques favorisent non seulement la réussite des entrepreneurs en situation de handicap, mais améliorent la qualité globale des programmes. Ces exemples documentés montrent que des parcelles de solutions existent déjà, portées par des acteurs engagés et des entrepreneurs eux-mêmes. Le défi réside désormais dans leur mise à l'échelle, leur institutionnalisation et leur intégration systémique, enjeux qui seront discutés dans la section suivante consacrée à la modélisation de l'accompagnement inclusif.

Le tableau de la page suivante présente une vue d'ensemble des principaux défis rencontrés par les entrepreneurs en situation de handicap, des stratégies d'adaptation qu'ils mobilisent et des recommandations stratégiques qui en découlent pour renforce l'inclusion entrepreneuriale.

À RETENIR

Les entrepreneurs en situation de handicap développent des stratégies d'adaptation non pas malgré les contraintes, mais à partir d'elles.

Tableau 1- Synthèse des défis, stratégies d'adaptation et recommandations stratégiques

CATÉGORIE	DÉFIS RENCONTRÉS	STRATÉGIES D'ADAPTATION	RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES
ACCESSIBILITÉ PHYSIQUE ET NUMÉRIQUE	Soutien personnalisé, renforcement des capacités, empowerment	Mentor, conseiller, pair-aidant	Plan d'accompagnement, mentorat, diagnostic inclusif
FINANCEMENT ET RESSOURCES ÉCONOMIQUES	Adaptation des dispositifs, innovation pédagogique, flexibilité	Incubateurs, OBNL, centres de formation	Parcours hybrides, outils numériques, accessibilité universelle
SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT	Coordination et gouvernance inclusive	OPHQ, EVOL, universités, institutions publiques, etc.	Pôle de convergence, politiques et financement inclusifs
SANTÉ, ÉNERGIE ET ÉQUILIBRE DE VIE	Gestion de la fatigue, contraintes médicales, difficultés à maintenir un rythme entrepreneurial soutenu.	Planification flexible, organisation du travail en cycles, pauses stratégiques pour préserver la santé	Valoriser la flexibilité dans les programmes d'accompagnement. Reconnaître les temps de repos comme partie intégrante du parcours entrepreneurial.
ISOLEMENT ET RÉSEAU PROFESSIONNEL	Difficulté à intégrer les cercles d'affaires et à participer aux événements de réseautage souvent non accessibles.	Utilisation de communautés virtuelles, plateformes sociales et groupes de pairs.	Utilisation de communautés virtuelles, plateformes sociales et groupes de pairs. Créer des communautés hybrides (présentielles et virtuelles) d'entrepreneurs inclusifs. Soutenir des événements accessibles favorisant le maillage.
PERCEPTIONS SOCIALES ET STIGMATISATION	Préjugés persistants sur la capacité à entreprendre, invisibilisation du handicap dans les milieux d'affaires.	Affirmation identitaire, narration positive de l'expérience du handicap, entrepreneuriat à impact social.	Promouvoir des modèles inspirants d'entrepreneurs handicapés. Sensibiliser les acteurs économiques et médiatiques à la contribution de ces entrepreneurs.

5 Discussion et recommandations

Vers un accompagnement réellement inclusif



L’analyse approfondie des résultats met en lumière à la fois la richesse des trajectoires entrepreneuriales des personnes handicapées et les limites structurelles du système actuel d’accompagnement. Si plusieurs acteurs (publics, communautaires et privés) manifestent une volonté croissante d’inclusion, l’écosystème québécois demeure à plusieurs égards encore fondé sur un modèle uniforme, peu compatible avec la diversité des réalités fonctionnelles et psychosociales rencontrées.Les entrepreneurs rencontrés au cours de cette recherche ont exprimé des besoins d’accompagnement qui vont bien au-delà du soutien financier ou technique : ils évoquent le besoin de reconnaissance, de flexibilité, d’écoute et de compréhension des parcours de vie.

Les dispositifs actuels, souvent centrés sur la performance économique, peinent à saisir la complexité des motivations et des contraintes liées au handicap.

Cette section vise donc à dégager les enseignements transversaux de l’étude et à formuler des recommandations structurantes.

Elle s’organise en trois temps :

- d’abord, une mise en évidence des limites des dispositifs actuels ;
- ensuite, la présentation de stratégies d’amélioration fondées sur les pratiques prometteuses observées ;
- enfin, la proposition d’un modèle intégré d’accompagnement entrepreneurial inclusif axé sur une approche systémique et participative.

5.1 Limites des dispositifs actuels

Malgré la multiplication des initiatives en faveur de l'entrepreneuriat inclusif, plusieurs failles systémiques et organisationnelles limitent encore la pleine participation des personnes handicapées à l'écosystème entrepreneurial québécois. Les analyses issues des focus groups et des verbatims recueillis permettent d'identifier cinq grandes catégories de limites :

A) UNE ACCESSIBILITÉ PARTIELLE ET SOUVENT SYMBOLIQUE

De nombreux dispositifs affichent un discours inclusif sans que celui-ci ne se traduise concrètement dans la conception de leurs services. L'accessibilité est fréquemment abordée de manière périphérique, comme une contrainte technique plutôt qu'un principe structurant. Ainsi, plusieurs participants ont relaté des expériences où la formation était physiquement ou numériquement difficile d'accès, où les supports pédagogiques n'étaient pas adaptés, ou encore où la communication manquait de clarté.

> *« La salle était accessible, mais pas les documents. Tout était en PDF non lisible pour mon lecteur d'écran » (P17).*

L'accessibilité demeure donc inégale et fragmentaire, dépendante de la bonne volonté des acteurs locaux. Elle se limite souvent à la dimension physique (rampe, ascenseur), sans intégrer les enjeux cognitifs, sensoriels ou technologiques.
Cette conception réductrice engendre une forme de "fausse inclusion", où la présence des personnes handicapées est tolérée, mais leur participation effective reste entravée.

B) UNE RIGIDITÉ INSTITUTIONNELLE INCOMPATIBLE AVEC LA DIVERSITÉ DES RYTHMES

Les structures d'appui à l'entrepreneuriat (incubateurs, centres locaux de développement, programmes gouvernementaux) fonctionnent encore selon

une logique standardisée : inscription à date fixe, durée limitée, critères de performance uniformes, exigences administratives élevées.

Or, les entrepreneurs en situation de handicap décrivent des parcours non linéaires, ponctués de périodes de répit, de soins ou de fluctuations de santé.

> *« J'ai dû abandonner le programme parce que je ne pouvais pas suivre le rythme. Il n'y avait aucune option de pause ou de prolongation » (P36).*

Cette absence de flexibilité temporelle exclut de fait un grand nombre de porteurs de projets.

La rigidité des calendriers et des obligations administratives rend difficile la persévérance entrepreneuriale, particulièrement dans les phases de démarrage.

Les organismes de soutien, soumis à des contraintes de financement à court terme, ont rarement la marge nécessaire pour offrir un accompagnement étalé sur plusieurs années ou ajusté à la situation de santé des participants. Il en résulte un écart entre la temporalité institutionnelle et la temporalité humaine du suivi entrepreneurial.

C) UN DÉFICIT DE COMPÉTENCES INCLUSIVES CHEZ LES ACCOMPAGNATEURS

Un constat majeur qui émerge des focus groups concerne le manque de formation spécifique des conseillers, formateurs et mentors aux réalités du handicap.
Les professionnels de l'accompagnement maîtrisent bien les outils de gestion ou de planification d'affaires, mais sont souvent démunis face à des enjeux de communication, de rythme, ou de santé mentale.

> *« Mon coach était bien intentionné, mais il ne comprenait pas pourquoi certaines semaines, je n'avais pas l'énergie de faire les livrables » (P32).*

Cette lacune ne relève pas de la mauvaise volonté : elle traduit une absence de culture inclusive dans la formation initiale et continue des accompagnateurs. Sans outils ni repères, plusieurs d'entre eux reproduisent des attentes normatives : performance constante, présence régulière, productivité mesurée en chiffres. Ce biais entretient une

forme de discrimination implicite, où l'entrepreneur handicapé doit constamment "prouver" sa compétence et sa motivation.

Le déficit de compétences inclusives se manifeste également dans le choix des critères de sélection des programmes : les projets portés par des personnes handicapées sont parfois jugés "moins viables" ou "plus risqués" en raison d'une méconnaissance des réalités vécues.

D) UNE OFFRE DE FINANCEMENT INADAPTÉE ET DISCRIMINANTE

L'accès au financement constitue l'un des obstacles les plus fréquemment mentionnés.

Les entrepreneurs handicapés font face à une double exclusion : celle liée à la rareté des capitaux pour les microentreprises et celle liée aux préjugés sur la capacité de gestion ou de performance.

> *« La banque m'a demandé un co-signataire parce que je recevais des prestations. C'est comme si mon handicap rendait mon projet moins crédible » (P40).*

Les critères d'admissibilité aux prêts et subventions ne tiennent pas compte des coûts supplémentaires liés aux adaptations (logiciels, mobilité, matériel spécialisé).

De plus, les programmes d'aide financière exigent souvent des preuves de rentabilité rapide ou de croissance mesurable, autant d'indicateurs qui ne reflètent pas la réalité de plusieurs projets inclusifs.

Ce manque d'ajustement entraîne un effet pervers : les entrepreneurs handicapés se tournent vers l'autofinancement ou le sociofinancement, au prix d'une plus grande précarité. Les institutions financières et les organismes publics n'ont pas encore pleinementintégré les principes d'équité réelle, où les conditions d'accès devraient prendre en considération les défis structurels rencontrés.

E) UN MANQUE DE COORDINATION ET DE VISIBILITÉ DANS L'ÉCOSYSTÈME

Enfin, l'un des constats les plus récurrents concerne la fragmentation de l'écosystème entrepreneurial inclusif. Les ressources existent, mais elles sont dispersées et mal articulées entre elles. Chaque organisme agit selon son mandat propre, sans mécanisme de concertation systémique. Les entrepreneurs se retrouvent à naviguer dans un labyrinthe administratif, multipliant les formulaires, les rendez-vous et les justificatifs.

> *« J'ai l'impression de recommencer à zéro à chaque fois que je change d'organisme. Il n'y a aucune continuité dans le suivi » (P25).*

Cette dispersion entraîne une perte d'efficacité collective et une fatigue administrative chez les entrepreneurs. Les initiatives communautaires, bien qu'innovantes, manquent souvent de financement stable pour assurer la pérennité de leurs services. L'absence de coordination entre les acteurs publics, parapublics et communautaires empêche la mise en place d'un parcours intégré où les entrepreneurs handicapés seraient accompagnés de manière fluide du démarrage à la consolidation.

SYNTHÈSE CRITIQUE

Ces cinq limites traduisent un décalage profond entre les intentions inclusives des politiques publiques et la réalité des pratiques de terrain. Elles ne reflètent pas un manque d'efforts, mais plutôt une absence de cadre commun et de compréhension systémique de ce que signifie véritablement accompagner un entrepreneur handicapé.

C'est sur la base de ces constats qu'il devient nécessaire de définir des stratégies d'amélioration, puis de proposer un modèle intégré d'accompagnement capable d'opérationnaliser les principes d'inclusion, de durabilité et de participation.

5.2 Stratégies d'amélioration

Les constats formulés précédemment montrent que les obstacles rencontrés par les entrepreneurs en situation de handicap ne résultent pas uniquement de facteurs individuels, mais d'un désajustement systémique entre leurs besoins et les logiques institutionnelles de l'accompagnement entrepreneurial. Les stratégies d'amélioration proposées ici ne visent donc pas à ajouter des "mesures spéciales", mais à transformer le paradigme même de l'accompagnement, pour le rendre plus humain, équitable et durable.

Ces propositions s'appuient à la fois sur les bonnes pratiques observées dans les focus groups, sur les modèles internationaux d'inclusion économique (OIT, OCDE, ONU) et sur les principes de gouvernance participative mis de l'avant dans la politique À part entière de l'OPHQ.

Elles s'articulent autour de 4 axes stratégiques d'action, complémentaires et interdépendants :

RENFORCER LES COMPÉTENCES INCLUSIVES DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Une des conditions premières de l'inclusion entrepreneuriale est la formation des accompagnateurs. Les conseillers, formateurs, mentors et gestionnaires de programmes sont souvent les premiers points de contact des entrepreneurs handicapés. Leur posture, leur compréhension du handicap et leur capacité à ajuster les méthodes déterminent la qualité de l'expérience vécue par les participants.

Il est donc impératif d'intégrer dans la formation initiale et continue des professionnels de l'accompagnement des modules sur :

- la diversité des formes de handicap (physique, sensoriel, cognitif, psychologique) et leurs impacts concrets sur les activités entrepreneuriales ;

- les principes d'accessibilité universelle et de communication inclusive ;
- les outils d'adaptation pédagogique et numérique ;
- la gestion empathique et collaborative des parcours.

Ces formations devraient être conçues et dispensées en partenariat avec des personnes handicapées elles-mêmes et des organismes spécialisés, afin de garantir une approche expérientielle.

> *« Quand le coach a compris que j'avais besoin de certaines pauses pour gérer ma fatigue, tout a changé. Il a ajusté la façon de travailler avec moi, sans me juger. » (P31).*

Au-delà de la formation, il est nécessaire de créer une communauté de pratique inclusive, où les intervenants peuvent partager leurs expériences, leurs défis et leurs apprentissages.

Une telle communauté favoriserait l'émergence d'une culture organisationnelle inclusive, dépassant la simple conformité administrative pour instaurer une inclusion vécue et partagée.

INTRODUIRE LA FLEXIBILITÉ DANS LES DISPOSITIFS ET LES CALENDRIERS

La rigidité temporelle des programmes constitue un frein majeur à la réussite entrepreneuriale des personnes handicapées. Pour pallier ce problème, il est essentiel de réviser la structure même des parcours d'accompagnement afin d'y intégrer des mécanismes de flexibilité.

Cela implique :

- la possibilité de moduler la durée des programmes sans pénaliser les participants ;
- l'introduction de parcours personnalisés, ajustés selon les besoins de santé et les contraintes personnelles ;

- la reconnaissance institutionnelle du droit à la pause ou à la reprise de parcours après une interruption liée à la condition de santé ;
- la mise en place de formules hybrides, combinant formation en ligne, présentiel et/ou participation asynchrone.

> *« Si j'avais pu prendre une pause au lieu de tout abandonner, j'aurais terminé le programme. » (P22).*

Cette flexibilité doit aussi s'étendre aux critères d'évaluation des projets entrepreneuriaux.

Plutôt que de se baser uniquement sur la rentabilité ou la croissance, il conviendrait d'introduire des indicateurs de durabilité humaine et sociale : équilibre de vie, persévérance, satisfaction, progression qualitative du projet. Un accompagnement inclusif reconnaît que la performance ne se mesure pas seulement en chiffres, mais dans la capacité à maintenir une activité économiquement viable tout en respectant les limites individuelles.

GARANTIR UNE ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE RÉELLE ET MESURABLE

L'accessibilité ne peut plus reposer sur la seule bonne volonté des acteurs. Elle doit devenir une norme vérifiable et mesurable, inscrite dans les critères d'évaluation et de financement des programmes d'accompagnement. Trois niveaux d'action sont à considérer :

a) L'accessibilité physique et logistique

Les lieux d'accompagnement, de formation et d'événements doivent respecter les normes d'accessibilité (rampe, ascenseur, signalétique, stationnement, toilettes adaptées), mais aussi offrir des espaces calmes et ergonomiques pour les personnes neurodivergentes ou souffrant de fatigue chronique.

b) L'accessibilité numérique et communicationnelle

Les sites web, documents et plateformes doivent être compatibles avec les lecteurs d'écran, offrir des transcriptions, des sous-titres et une navigation intuitive.
Les communications doivent être claires, exemptes de jargon technique, et disponibles dans des formats variés (texte simplifié, audio, vidéo).

> *« Les documents accessibles m'ont permis de suivre les cours sans dépendre de quelqu'un d'autre comme d'habitude. C'est ça, l'autonomie. » (P27).*

c) L'accessibilité organisationnelle et cognitive

Les programmes doivent adapter leurs processus administratifs : simplification des formulaires, accompagnement personnalisé pour les demandes de financement, délais raisonnables.

Des guides et tutoriels adaptés doivent être fournis pour éviter que la complexité bureaucratique ne devienne un facteur d'exclusion.

Enfin, chaque organisme devrait être tenu d'effectuer un audit d'accessibilité annuel, incluant un volet sur la satisfaction des participants handicapés. Ces audits, appuyés par des indicateurs qualitatifs, permettraient de mesurer les progrès et d'ancrer l'accessibilité dans une démarche d'amélioration continue.

VALORISER L'EXPERTISE EXPÉRIENTIELLE ET LA CO-CONSTRUCTION DES SAVOIRS

Les entrepreneurs handicapés ne doivent plus être considérés comme de simples bénéficiaires des politiques publiques, mais comme des partenaires actifs de leur conception. L'expérience vécue du handicap représente comme illustré plus haut, une source précieuse d'innovation, de créativité et de résilience.

Pour institutionnaliser cette reconnaissance, plusieurs mesures peuvent être mises en place :

- Intégrer des entrepreneurs handicapés dans les comités consultatifs, les jurys de sélection et les conseils d'administration des organismes d'accompagnement ;
- Recruter des pairs-conseillers ou ambassadeurs de l'inclusion, rémunérés pour partager leur expérience et contribuer à l'adaptation des outils pédagogiques ;
- Co-construire les programmes de formation et d'incubation en collaboration avec des personnes vivant différents types de handicaps, afin de garantir leur pertinence et leur réalisme.

> *« Avoir un mentor qui a vécu les mêmes défis, c'est une autre dimension de l'accompagnement.» (P8).*

Cette valorisation de l'expertise expérientielle favorise la symétrie relationnelle entre les accompagnateurs et les accompagnés. Elle permet de passer d'une logique de prestation de services à une logique de coproduction de solutions, plus durable et plus crédible. Sur le plan symbolique, elle contribue aussi à changer les représentations sociales du handicap, en associant celui-ci non plus à la vulnérabilité, mais à la compétence et à la contribution économique.

Ces stratégies ne visent pas à réformer ponctuellement les dispositifs, mais à instaurer une véritable culture d'inclusion au sein de l'écosystème entrepreneurial québécois. Elles reposent sur une vision où la formation développe la sensibilité inclusive, et dans laquelle la flexibilité permet la participation continue, tout comme la gouvernance partagée garantit la cohérence et la pérennité.

En somme, l'accompagnement entrepreneurial inclusif ne se limite pas à adapter des outils : il suppose de repenser la relation entre les institutions et les individus. Ces stratégies d'amélioration ouvrent la voie à la mise en œuvre du modèle intégré d'accompagnement entrepreneurial inclusif présenté dans la section suivante, qui vise à opérationnaliser ces principes dans un cadre méthodique, structuré et évaluable.

5.3 Proposition d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial inclusif

Les analyses réalisées tout au long de ce rapport ont mis en lumière les nombreuses limites du système d'accompagnement entrepreneurial actuel : accessibilité inégale, rigidité organisationnelle, fragmentation institutionnelle et déficit de compétences inclusives au sein des dispositifs. Elles ont également révélé la richesse des parcours d'entrepreneurs en situation de handicap, leur créativité et la force de leurs stratégies d'adaptation. Ces constats appellent une refonte structurelle de l'accompagnement, non pas pour créer un programme « spécial », mais pour transformer la culture même du soutien à l'entrepreneuriat.

Le modèle proposé s'inscrit dans cette logique de transformation. Il vise à faire de l'accompagnement entrepreneurial un levier d'autonomie et de participation sociale. Sa conception s'appuie sur les données issues des groupes de discussion, sur les théories contemporaines de l'entrepreneuriat inclusif et sur les pratiques exemplaires observées au Québec et à l'international.

UNE VISION FONDÉE SUR L'ÉQUITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

Au cœur du modèle se trouve une vision simple : permettre à toute personne, quelles que soient ses limitations fonctionnelles, d'accéder à un accompagnement équitable et adapté, afin qu'elle puisse développer, faire croître et pérenniser son projet d'affaires dans des conditions respectueuses de sa réalité. Cette philosophie s'articule autour de trois principes directeurs : la personnalisation de l'accompagnement, la reconnaissance de l'expertise expérientielle des entrepreneurs handicapés et la coresponsabilité des acteurs de l'écosystème. L'objectif est de dépasser la logique du « faire pour » pour instaurer une dynamique du « faire avec », où les personnes concernées participent à la définition même des programmes et des priorités.

5.3.1 Une architecture en cinq composantes intégrées

Le modèle s'organise autour de cinq piliers qui forment un continuum logique : le diagnostic inclusif initial, le parcours d'accompagnement flexible, le mentorat inclusif, le soutien technique et numérique accessible, et la gouvernance participative.

Le diagnostic inclusif constitue la porte d'entrée du dispositif. Il repose sur une évaluation multidimensionnelle des besoins, combinant les aspects économiques, personnels et sociaux du parcours entrepreneurial. Contrairement aux formulaires standardisés, il adopte une approche dialogique qui permet de comprendre la situation fonctionnelle, les contraintes médicales, les réseaux de soutien et les objectifs de vie de chaque entrepreneur. Ce diagnostic sert de base à un plan d'accompagnement sur mesure, évolutif et co-construit. Plusieurs participants ont souligné l'importance de cette première étape.

Ce diagnostic mène à la mise en œuvre d'un parcours d'accompagnement flexible et hybride, deuxième pilier du modèle. Le rythme, la durée et les modalités d'accompagnement y sont ajustés en fonction des capacités, des disponibilités et des objectifs de chaque entrepreneur. L'apprentissage peut se dérouler en présentiel, en ligne ou dans des formats asynchrones, avec des contenus accessibles et des échéanciers modulables. Cette flexibilité devient ici un outil d'équité, non un privilège.

Le troisième pilier, celui du mentorat inclusif, traduit la dimension humaine du modèle. Il s'agit de créer des relations d'entraide horizontales et empathiques, où les entrepreneurs handicapés peuvent à la fois recevoir et offrir du soutien. Le mentorat par les pairs permet de valoriser l'expérience vécue ; le mentorat mixte associe des entrepreneurs handicapés et non handicapés dans un esprit de collaboration ; enfin, le mentorat expert apporte des compétences techniques tout en veillant à la sensibilité inclusive des intervenants. Plusieurs entrepreneurs rencontrés ont souligné l'effet de ce soutien sur leur sentiment d'appartenance. Le mentorat s'illustre ainsi un instrument d'empowerment collectif.

Le quatrième pilier concerne le soutien technique et numérique accessible. Les outils numériques sont désormais au cœur de la réussite entrepreneuriale ; pourtant, leur

complexité exclut encore de nombreuses personnes handicapées. Le modèle prévoit donc un appui continu : formations pratiques sur les outils essentiels (QuickBooks, Shopify, HubSpot, Canva, Google Workspace), accompagnement individuel pour les problèmes techniques et conformité stricte aux normes d'accessibilité numérique (WCAG 2.1). Ce soutien pourrait transformer la technologie en levier d'autonomie.

Enfin, la cinquième composante du modèle repose sur une gouvernance participative et coordonnée. L'idée d'un Pôle québécois pour l'entrepreneuriat inclusif émerge comme une innovation institutionnelle clé. Cette structure regrouperait les acteurs publics, les réseaux d'incubation, les associations de personnes handicapées et les entrepreneurs eux-mêmes. Sa mission : mutualiser les ressources, harmoniser les critères d'admissibilité, coordonner les programmes et assurer la représentation effective des entrepreneurs handicapés dans les décisions qui les concernent. Comme le résumait un participant :

> *« Si un seul lieu pouvait regrouper toutes les ressources, ça nous ferait gagner beaucoup de temps et même de la clarté » (P25).*

5.3.2 Une dynamique systémique et adaptative

Ces cinq composantes ne fonctionnent pas de manière isolée : elles forment un système intégré, fondé sur l'apprentissage collectif et l'amélioration continue. Le diagnostic alimente le parcours personnalisé ; le mentorat soutient la progression; l'appui numérique assure la continuité ; et la gouvernance participative garantit la cohérence de l'ensemble. Ce cycle itératif crée un écosystème vivant, capable d'évoluer au rythme des besoins et des innovations.

L'efficacité du modèle repose sur sa capacité à articuler des logiques jusqu'ici cloisonnées : sociale, économique, technologique et politique. En ce sens, il ne s'agit pas d'un programme figé, mais d'une architecture ouverte qui peut s'adapter aux territoires, aux secteurs d'activité et aux types de handicap. Le modèle d'accompagnement entrepreneurial inclusif proposé ici dépasse la logique d'intégration

compensatoire pour adopter une perspective de transformation structurelle. Il traduit une conviction : l'inclusion n'est pas un coût, mais une stratégie d'efficacité et d'équité. En reconnaissant la diversité comme une source d'innovation et de créativité, ce modèle invite à repenser le rôle des acteurs économiques et des politiques publiques

Le modèle intégré d'accompagnement entrepreneurial inclusif peut être représenté sous la forme d'un système à trois niveaux :

NIVEAU	FINALITÉ PRINCIPALE	ACTEURS CLÉS	OUTILS ET LEVIERS
INDIVIDUEL	Soutien personnalisé, renforcement des capacités, empowerment	Mentor, conseiller, pair-aidant	Plan d'accompagnement, mentorat, diagnostic inclusif
ORGANISATIONNEL	Adaptation des dispositifs, innovation pédagogique, flexibilité	Incubateurs, OBNL, centres de formation	Parcours hybrides, outils numériques, accessibilité universelle
SYSTÉMIQUE	Coordination et gouvernance inclusive	OPHQ, EVOL, universités, institutions publiques, etc.	Pôle de convergence, politiques et financement inclusifs

L'expérimentation prévue dans le cadre de ce projet permettra d'en tester la faisabilité et l'impact réel sur une cohorte d'entrepreneurs en situation de handicap. Les enseignements tirés de cette phase pilote guideront l'ajustement du modèle et sa diffusion à plus grande échelle. À terme, il pourrait constituer une référence nationale en matière d'accompagnement entrepreneurial inclusif, conciliant justice sociale, performance économique et durabilité.

6 Conclusion et perspectives

Un écosystème inclusif ne se décrète pas.

Il se construit.

Cette dernière section présente une synthèse intégrée des principaux constats issus de l'étude, tout en explorant les retombées attendues et les perspectives pour la suite du programme de recherche. Elle met en lumière la portée scientifique et sociale de l'étude, ainsi que les transformations souhaitées dans les pratiques d'accompagnement entrepreneurial au Québec. L'objectif est d'articuler les résultats empiriques obtenus à une réflexion plus large sur l'inclusion économique, la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et la reconnaissance des personnes handicapées comme actrices du développement.



6.1 Résumé des constats majeurs

Les analyses issues des neuf groupes de discussion ont permis de dégager une compréhension approfondie des réalités vécues par les entrepreneurs en situation de handicap. Cette phase exploratoire a révélé la complexité des parcours, marqués par la diversité des handicaps, des profils sociodémographiques et des trajectoires professionnelles. Derrière cette pluralité, un constat central se dégage : les personnes handicapées qui choisissent l'entrepreneuriat le font souvent pour regagner un pouvoir d'agir et une autonomie que le marché du travail traditionnel leur refuse.

Les motivations observées s'articulent autour de quatre grands axes. D'abord, la recherche d'indépendance et de flexibilité constitue un moteur déterminant. L'entrepreneuriat offre la possibilité d'aménager son rythme, d'adapter les conditions de travail à ses capacités et de concilier vie personnelle, santé et activité économique. Ensuite, plusieurs participants ont exprimé un désir de reconnaissance sociale et de valorisation de leurs compétences. La création d'entreprise devenant ainsi un moyen de se réapproprier une identité professionnelle positive, loin du regard paternaliste ou stigmatisant souvent associé au handicap. Une troisième motivation réside dans la volonté de répondre à des besoins non couverts, souvent identifiés à partir de leur propre expérience. Enfin, l'engagement communautaire et le souhait de contribuer à une cause collective représentent une dimension transversale particulièrement forte.

En parallèle, les obstacles rencontrés sont multiples et structurels. Les participants évoquent la difficulté d'accéder à des ressources de financement adaptées, la méconnaissance de leurs réalités par les institutions financières, et la rigidité de programmes de soutien conçus pour des entrepreneurs sans contraintes particulières. Les enjeux d'accessibilité, tant physique que numérique, demeurent également omniprésents. Les formations, les événements de réseautage ou les plateformes en ligne ne sont pas toujours accessibles aux personnes ayant des limitations visuelles, auditives ou motrices. À cela s'ajoute un manque de soutien psychologique et de

compréhension de la part des intervenants, qui se traduit souvent par une perte de confiance ou par un sentiment d'isolement dans le parcours entrepreneurial.

Malgré ces défis, la phase 1 du projet met en évidence la remarquable résilience des entrepreneurs rencontrés. Ils développent des stratégies d'adaptation sophistiquées : gestion flexible du temps et de l'énergie, mobilisation des outils numériques pour contourner les contraintes physiques, recours à des réseaux informels d'entraide, ou encore transformation de leurs expériences de handicap en sources d'innovation. Ces comportements témoignent d'une grande capacité d'autodétermination et d'un potentiel de leadership sous-exploité. Les résultats soulignent également l'importance du mentorat, de la pair-aidance et du soutien émotionnel dans le maintien de la motivation et la réussite des projets.

En somme, la première phase du projet confirme que l'entrepreneuriat constitue un espace de liberté et d'émancipation pour les personnes handicapées, mais qu'il demeure entravé par un écosystème peu inclusif. Les modèles actuels d'accompagnement, souvent uniformes, ne tiennent pas compte de la diversité des situations ni des rythmes de travail différenciés. D'où la nécessité de concevoir des approches flexibles, adaptatives et centrées sur l'expérience vécue, ce à quoi le projet s'attachera dans sa deuxième phase.

6.2 Impact attendu du projet

L'impact du projet se mesure à la fois sur le plan scientifique, institutionnel et social. En contribuant à mieux comprendre les réalités entrepreneuriales des personnes en situation de handicap, cette première phase jette les bases d'une transformation durable des pratiques et des politiques d'accompagnement au Québec. Elle ne se limite pas à produire un diagnostic, mais à enclencher un changement de regard et de posture vis-à-vis de l'entrepreneuriat inclusif.

Sur le plan scientifique, le projet comble une lacune de la recherche québécoise et canadienne sur le handicap et l'entrepreneuriat. Les données empiriques issues des neuf groupes de discussion constituent un corpus inédit, permettant de documenter la diversité des expériences vécues, les freins systémiques à la participation économique et les stratégies de résilience déployées. Cette contribution s'inscrit dans un effort de renouvellement des approches théoriques, en intégrant des perspectives issues des théories de la résilience, de l'entrepreneuriat inclusif et de l'approche par les capacités. Les résultats obtenus ouvrent ainsi la voie à de futures analyses longitudinales et comparatives, et positionnent le Québec dans la recherche sur l'entrepreneuriat des personnes handicapées.

D'un point de vue institutionnel, le projet a le potentiel de transformer la manière dont les acteurs de l'écosystème entrepreneurial conçoivent et mettent en œuvre leurs services. Les résultats de la phase 1 montrent clairement que l'efficacité de l'accompagnement repose moins sur la multiplication des programmes que sur leur adaptation aux besoins réels des entrepreneurs. En ce sens, le projet favorise une évolution de la culture organisationnelle vers une approche centrée sur la personne, la flexibilité et la co-construction. Il encourage les organismes d'accompagnement, les incubateurs, les bailleurs de fonds et les institutions publiques à intégrer les principes d'accessibilité universelle et d'équité dans leurs pratiques, non comme des ajouts périphériques, mais comme des conditions fondamentales de performance et d'innovation sociale.

Sur le plan social et économique, l'impact attendu du projet est considérable. En soutenant la réussite et la pérennité des entreprises dirigées par des personnes handicapées, il contribue à diversifier le tissu entrepreneurial et à renforcer la participation citoyenne et économique de cette population. Il agit comme levier d'inclusion en réduisant la dépendance à l'aide publique et en favorisant la création d'emplois durables, tant pour les entrepreneurs eux-mêmes que pour leur communauté. Le projet valorise également la contribution des personnes handicapées à l'innovation sociale, en reconnaissant que leurs expériences singulières constituent une source de créativité et de solutions à des besoins collectifs non couverts.

Enfin, l'impact du projet se manifeste sur le plan des politiques publiques. Les connaissances issues de cette première phase permettront d'alimenter les orientations gouvernementales en matière d'inclusion économique, de développement régional et de soutien à l'entrepreneuriat. En fournissant des données probantes sur les obstacles structurels et sur les leviers d'adaptation efficaces, le projet offre aux décideurs des repères concrets pour concevoir des mesures plus équitables et mieux arrimées aux réalités du terrain.

En définitive, ce projet de recherche se positionne comme un catalyseur de changement : il outille les institutions, éclaire les politiques et renforce la légitimité économique des personnes handicapées. Son impact se situe autant dans la transformation des mentalités que dans celle des pratiques, en contribuant à bâtir un écosystème entrepreneurial québécois plus juste, plus accessible et plus durable.

6.3 Perspectives de mise en œuvre des recommandations

La traduction concrète des résultats en actions tangibles représente l'un des enjeux centraux de la prochaine phase.

Les perspectives de mise en œuvre s'articulent autour de la co-construction d'outils et de dispositifs avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, les organismes publics et les entrepreneurs eux-mêmes. L'une des premières étapes consistera à tester et à affiner le modèle d'accompagnement intégré développé à partir des résultats empiriques. Ce modèle reposera sur un diagnostic inclusif des besoins, un parcours d'accompagnement modulable, un mentorat structuré et la mise en réseau de partenaires stratégiques. L'expérimentation se fera sur une période de douze mois auprès d'une cohorte d'entrepreneurs, ce qui permettra d'en évaluer la pertinence et la transférabilité.

La réussite de cette mise en œuvre dépendra également de la capacité à mobiliser l'ensemble des partenaires : incubateurs, accélérateurs, institutions de formation, bailleurs de fonds et ministères concernés. Le développement d'un pôle de convergence inclusif, réunissant ces acteurs autour d'une vision commune, constituerait une étape déterminante. Ce pôle pourrait agir comme guichet unique pour centraliser les services, mutualiser les expertises et diffuser les pratiques exemplaires.

Enfin, il conviendra d'intégrer une démarche d'évaluation continue afin de mesurer l'efficacité du modèle, d'en documenter les impacts et d'en ajuster les composantes. Cette approche itérative favorisera l'apprentissage collectif et garantira la durabilité du dispositif.

6.4 Pistes de recherche future

Cette phase du projet a ouvert plusieurs pistes de réflexion qui méritent d'être approfondies. D'abord, il serait pertinent de conduire une étude longitudinale

ET APRÈS?

permettant de suivre les trajectoires d'entrepreneurs handicapés sur plusieurs années afin d'évaluer les effets durables de l'accompagnement inclusif sur la croissance, la pérennité et le bien-être.

Ensuite, la dimension intersectionnelle de l'entrepreneuriat mérite une attention accrue. Les données suggèrent que les expériences diffèrent selon le genre, l'âge, l'origine ethnoculturelle ou le type de handicap. Une approche croisée permettrait de mieux comprendre la superposition des inégalités et d'orienter des politiques publiques plus équitables.

D'autres recherches pourraient explorer les déterminants institutionnels et organisationnels de l'inclusion, notamment la manière dont les incubateurs, les programmes de financement et les universités peuvent adapter leurs pratiques pour accueillir davantage d'entrepreneurs handicapés. Enfin, une comparaison internationale, par exemple entre le Québec, des pays d'Europe et d'Afrique francophone, offrirait un regard enrichissant sur les modèles d'inclusion économique et sur les conditions contextuelles de leur réussite.

6.5 Conclusion générale

Cette étude marque une autre étape dans la compréhension de l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap au Québec. Elle a permis de donner une voix à un ensemble d'acteurs souvent invisibles dans les politiques économiques et les dispositifs de soutien. Les résultats montrent que ces entrepreneurs ne cherchent pas uniquement à surmonter des contraintes, mais qu'ils contribuent activement à transformer les modes de production, les modèles d'affaires et les représentations sociales du handicap.

Leur parcours illustre un principe essentiel, celui selon lequel l'inclusion n'est pas une simple adaptation à la marge, mais une innovation structurelle. En reconnaissant les personnes handicapées comme porteuses de solutions et non comme bénéficiaires de mesures compensatoires, le projet ouvre la voie à une transformation en profondeur des pratiques entrepreneuriales et des politiques d'accompagnement.

Ainsi, cette phase exploratoire ne constitue pas une fin en soi, mais un tremplin vers la mise en œuvre d'un modèle d'accompagnement plus juste, plus flexible et plus humain. Les perspectives ouvertes par ce travail laissent entrevoir un changement de paradigme : celui d'un entrepreneuriat véritablement inclusif, où la diversité des capacités devient une source d'innovation, de solidarité et de prospérité collective.

À RETENIR

L'inclusion ne se mesure pas seulement par l'accès aux dispositifs, mais par leur capacité à évoluer avec les réalités vécues.

Références bibliographique

1. **Balcazar**, F. E., Murthy, S., Gibbons, T. M., Sefandonakis, A., Renko, M., Parker Harris, S., & Caldwell, K. (2023). Supports and barriers that entrepreneurs with disabilities encounter when starting their businesses. Rehabilitation Psychology, 68(1), 91.
2. **Bandura**, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control (Vol. 11). Freeman.
3. **Boylan**, A., & Burchardt, T. (2003). Barriers to self-employment for disabled people. London, UK: SBS Research & Evaluation.
4. **Braun**, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.
5. **Charlton**, J. I. (1998). Nothing about us without us: Disability oppression and empowerment. Univ of California Press.
6. **Charmaz**, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. sage.
7. **Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ).** (2020). Rapport annuel 2019-2020. https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/RA_2019_2020.pdf
8. **Cooney**, T. (2008). Entrepreneurs with disabilities: Profile of a forgotten minority. Irish Business Journal, 4(1), 119-129.
9. **Deci**, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
10. **Dees**, J.G. (2001), ''The meanings of 'social entrepreneurship'", working paper, Stanford University,. Stanford, CA.
11. **Glaser**, B., & Strauss, A. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.
12. **Goffman**, E. (1963). Stigma: Notes on the management of spoiled identity. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.**Institut de la statistique du Québec.** (2017). Incapacité et participation au marché du travail au Québec, 2017. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/incapacite-participation-marche-travail-quebec-2017.pdf
13. **Luthar**, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. Child development, 71(3), 543-562.
14. **Mitra**, S. (2008). The recent decline in the employment of persons with disabilities in South Africa, 1998-2006. South African Journal of Economics, 76(3), 480-492.
15. **Mitra**, S. (2006). The capability approach and disability. Journal of disability policy studies, 16(4), 236-247.
16. **OECD/European Commission (2023)**, The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-employment, OECD Publishing, Paris
17. **Organisation Internationale du Travail**. (2015). Inclusive entrepreneurship for people with disabilities. ILO Report.
18. **Pagan**, R. (2009). Self employment among people with disabilities: evidence for Europe. Disability & Society, 24(2), 217-229.
19. **Putnam**, R. D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.
20. **Ravaud**, J. F., & Ville, I. (2003). Les disparités de genre dans le repérage et la prise en charge des situations de handicap. Revue française des affaires sociales, (1), 225-253.
21. **Renko**, M., Parker Harris, S., & Caldwell, K. (2016). Entrepreneurial entry by people with disabilities. International Small Business Journal, 34(5), 555-578.
22. **Seligman**, M. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York, NY: Simon & Schuster.
23. **Sen**, A. (1999). Development as Freedom Oxford University Press Shaw TM & Heard. The Politics of Africa: Dependence and Development.
24. **Vergara**, D., & Hardy, V. (2024). Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023. Statistique Canada. https://publications.gc.ca/site/fra/9.937621/publication.html
25. **Von Hippel**, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. Management science, 32(7), 791-805.


9 782925 533252