



## **Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale**

**Dr. Yvon GASSE**

Faculté des sciences de l'administration,  
Université Laval, Sainte-Foy, PQ, Canada G1K 7P4  
Tel.: 418 656 7960, Fax: 418 656 2624,  
[yvon.gasse@mng.ulaval.ca](mailto:yvon.gasse@mng.ulaval.ca)

**Dr. Monica DIOCHON**

Department of Business Administration,  
St-Francis Xavier University, Antigonish, Nova Scotia, Canada B2G 2W5  
Tel: 902 867 5412, Fax: 902 867 5385,  
[mdiochon@stfx.ca](mailto:mdiochon@stfx.ca)

**Dr. Teresa V. MENZIES**

Faculty of Business, Brock University,  
St. Catherine, Ontario, Canada L2S 3A1  
Tel: 905 688 5550 x 4118, Fax: 905 984 4188,  
[tmenzies@brocku.ca](mailto:tmenzies@brocku.ca)

### **Résumé**

Une étude longitudinale sur les entrepreneurs canadiens impliqués dans le démarrage d'une entreprise (entrepreneurs naissants) est menée depuis janvier 2000. Un échantillon de 119 entrepreneurs ont été appelés lors d'un suivi, 24 mois après avoir été contactés une première fois, alors qu'ils s'activaient sur leur projet. Dans cet article, on fait état des résultats pour quatre catégories d'entrepreneurs naissants : ceux dont le projet est mis au repos, ceux qui ont abandonné leur projet, ceux qui sont toujours en démarrage actif et ceux qui sont opérationnels. Dans l'ensemble, on note qu'il s'agit d'entrepreneurs dans le début de la quarantaine ayant une dizaine d'années d'expérience dans le domaine de leur entreprise, et qui en sont à leur première tentative de création d'entreprise. L'entrepreneur a créé son entreprise seul, avec peu d'aide et de ressources. L'entreprise créée est dans le domaine des services, a peu d'employés et exige en moyenne 37 heures par semaine à son propriétaire. Les opérations se résument à offrir un produit ou un service à une clientèle au niveau local.

## **1- L'importance des entrepreneurs**

De nombreuses études, dont celles de l'OCDE (1998) ont démontré l'influence déterminante des PME dans l'économie locale et régionale. Par exemple, on a montré que les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation auprès de la population, surtout auprès des jeunes, la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes, assurant ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales.

Ainsi, dans la majorité des pays industrialisés, l'entreprise nouvellement créée depuis moins de trois ans et ayant moins de 100 employés à son actif, serait responsable de 80% des nouveaux emplois au cours des vingt dernières années (OCDE, 1997). Au Canada, les PME (moins de 100 employés) représentent plus de 60% du PIB et de 50% de la main d'œuvre active (Picot et Dupuis, 1996).

Or, la création et le développement des nouvelles entreprises est le fait des entrepreneurs, c'est-à-dire, de ceux qui mobilisent et gèrent les ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus. Les entrepreneurs initient une démarche de mobilisation et d'organisation des ressources dans le but de lancer, puis de développer des entreprises qui viendront combler des besoins. Par ailleurs, l'entrepreneur, pour réussir, devra compter sur un milieu facilitateur, autant pour la faisabilité technique et commerciale de son projet que pour la perception de sa désirabilité.

Ces éléments sont particulièrement importants puisque de nombreuses statistiques tendent à démontrer que près de 60% des nouvelles entreprises ne franchissent pas le cap des trois premières années d'existence. Même s'il ne s'agit pas à proprement parler toutes de faillites, il est clair que les premières années sont cruciales pour la réussite de la nouvelle entreprise.

Il existe encore très peu d'études approfondies sur la trame de la création et du développement des entreprises au cours de leurs premières années d'opération. Pour celles dont nous disposons, il s'agit surtout d'études partielles qui portent sur certains éléments particuliers du processus entrepreneurial et qui font appel à des informations historiques et à des comptes-rendus rétrospectifs de la part des acteurs ou de certains observateurs. L'étude présentée ici veut remédier jusqu'à un certain point à cette lacune.

## **2- Une étude longitudinale**

Cette étude fait partie d'une vaste initiative de 111 chercheurs en provenance de 32 organisations universitaires et de recherche de dix pays, dont le Canada, regroupés dans une association appelée « Entrepreneurship Research Consortium » (ERC). Depuis 1996, cette association a permis aux chercheurs participants de définir les objectifs et les paramètres de l'étude, de développer une démarche méthodologique commune et d'élaborer des instruments de recherche utilisables par l'ensemble ( Pour une description détaillée de l'historique et des activités de cette association internationale, voir Reynolds, 2000).

En fait, les objectifs de ce projet d'envergure sont de mieux comprendre les raisons et les façons de faire des personnes qui créent des entreprises depuis les tout premiers moments de leurs activités jusqu'à la période du développement et des opérations. On espère ainsi étudier les facteurs personnels des entrepreneurs (caractéristiques socio-démographiques, motivations, attitudes, attentes, etc.), les déterminants sociaux et environnementaux (milieu, économie régionale, marché, etc.) et les activités principales des entrepreneurs naissants (préparation, mobilisation des ressources, démarrage, gestion, vision, etc.). Compte tenu de l'envergure et de la conception du projet, il est prévu d'effectuer des comparaisons à la fois sur le plan régional, national et international.

Le projet canadien a débuté en 1999 grâce à des contributions du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat, d'Industrie Canada et du Conseil de Recherche en Sciences Humaines. L'équipe de chercheurs canadiens a suivi dans ses grandes lignes la démarche commune du ERC. Cependant, certaines adaptations ont dû être apportées, comme il convient, aux principaux instruments de recherche. L'étude canadienne a été menée dans les deux langues officielles, soit l'anglais et le français.

Les résultats présentés dans cet article portent surtout sur le suivi effectué auprès de l'échantillon canadien après 24 mois du premier entretien auprès des entrepreneurs naissants.

### **3- Cadre conceptuel**

L'entrepreneuriat et la création d'entreprise ont été amplement étudiés depuis plusieurs années (Voir Menzies et autres, 2002 pour un sommaire de certaines études). Plusieurs de ces études font appel à un cadre conceptuel, généralement descriptif, représentant les principales variables en cause et leur dynamique. Cependant, compte tenu de l'état assez récent de la discipline de l'entrepreneuriat, il n'existe pas encore de modèles dominants dans ce domaine. La nature complexe et multivariée du processus entrepreneurial peut à certains égards expliquer cet état de chose.

Par ailleurs, la trame générale du processus de création d'entreprise ainsi que les profils d'entrepreneurs sont maintenant suffisamment documentés pour permettre une certaine convergence des variables dominantes et des paramètres de base. Comme c'est le cas pour plusieurs disciplines, les nombreuses méthodologies utilisées dans les études sur l'entrepreneuriat ne permettent pas toujours une comparaison valide des résultats. La plupart du temps, les recherches sont effectuées à un moment déterminé dans le temps, et souvent, à partir d'informations rétrospectives seulement (Reynolds et White, 1997). Le cadre conceptuel de cette étude peut être schématisé globalement comme à la Figure 1.

Des descriptions détaillées de ce cadre ont déjà été faites par Diochon et autres (2001) et par Menzies et autres (2002). Le modèle montre bien l'influence des facteurs externes et de la dynamique psychosociale sur l'entrepreneur naissant, sur le processus de création d'entreprise et sur ses suites.

### ***3.1 Facteurs de l'environnement***

Plusieurs études ont déjà montré l'influence de certains facteurs de l'environnement externe, comme les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, sur le taux de création d'entreprise. Ainsi, Reynolds, Storey et Westhead (1994) ont trouvé que la présence de plusieurs PME dans une industrie et la localisation urbaine avaient une incidence sur la création de nouvelles entreprises. Ces influences se retrouvaient aussi dans plusieurs pays (Etats-Unis, France, Grande-Bretagne, Suède, Allemagne, Italie). Dans une étude plus récente, Reynolds, Hay, Bygrave, Camp et Autio (2000) ont montré que le taux de création d'entreprise variait considérablement d'un pays à l'autre. On remarque aussi des variations dans les taux d'incidence des entrepreneurs naissants dans les pays participants au projet ERC. Ainsi, en Allemagne le taux est de 2,1% (Welter, 2000), de 3,8% dans les Pays Bas (EIM, 2000), 2,0% en Suède (Delmar et Davidson, 2000) et 3,8% aux Etats-Unis (Reynolds, 1999). Au Canada, le taux d'incidence des entrepreneurs naissants se situent à 1,8% (Diochon et autres, 2001 et Menzies et autres, 2002).

Ces études confirment bien l'importance et l'influence directe ou indirecte des facteurs de l'environnement externe.

### ***3.2 Profil des entrepreneurs***

La dynamique psychosociologique influence jusqu'à un certain point l'entrepreneur naissant, c'est-à-dire, la personne activement impliquée dans une création d'entreprise. Ces facteurs ont été abondamment étudiés dans la recherche en entrepreneuriat, à partir des caractéristiques de personnalité, les attitudes, les motivations, les intérêts, jusqu'aux profils socio-démographiques (Pour une revue plus complète de ces facteurs, voir Gasse et D'Amours, 2000 et Menzies et autres, 2002).

Dans cette étude, plusieurs éléments relatifs aux entrepreneurs naissants ont été pris en considération comme les motivations à créer une entreprise, certaines attitudes déterminantes, les attentes, la vision et l'ensemble des caractéristiques socio-démographiques ainsi que l'expérience. Dans leur article, Menzies et autres (2002) font état de certains résultats obtenus sur plusieurs de ces variables dans les pays participants au ERC.

### ***3.3- Processus entrepreneurial***

Le modèle présenté à la figure 2 met en évidence les principales étapes ainsi que les alternatives de la création d'entreprise. On veut illustrer comment l'entrepreneur engagé activement à la mise sur pied d'une entreprise, procède. Les étapes principales seront décrites, à partir de la phase de conception (souvent appelée pré-incubation), puis, celles du démarrage et des opérations (entreprises opérationnelles).

Il y a aussi les autres alternatives dont le modèle doit tenir compte comme la mise au repos du processus de création ou encore, son abandon définitif. Dans chaque cas, il faut comprendre les raisons, les difficultés et les stratégies éventuelles envisagées par les entrepreneurs naissants.

## **4- Méthodologie**

Cette étude a suivi un protocole de recherche en quatre étapes mis au point par l'équipe de chercheurs du ERC (Pour une description détaillée de ce protocole, voir Reynolds, 2000).

### ***4.1-La sélection***

Dans un premier temps, nous avons procédé à la sélection aléatoire d'un échantillon canadien d'entrepreneurs naissants. L'unité d'analyse ou le sujet de l'étude était le ménage et visait toute personne ayant 18 ans et plus. Une firme de sondage a été embauchée à l'hiver 2000 afin de tirer un échantillon d'entrepreneurs naissants représentatif de la population canadienne et de contacter par téléphone les personnes ainsi identifiées. Une présentation des résultats de cette phase a été faite à l'automne 2000 (Gasse et autres, 2000 et aussi Diochon et autres, 2001). Le tableau 1 montre la taille de l'échantillon selon les phases.

### ***4.2- L'entretien***

Les entretiens téléphoniques avec les entrepreneurs naissants sélectionnés dans la première étape ont été menés au printemps 2000 par les équipes de chercheurs; chaque équipe étant responsable d'une des quatre principales régions du Canada. Le guide d'entretien comportait 240 questions, et pouvait prendre plus d'une heure à compléter. Un questionnaire écrit a aussi été expédié aux répondants qui acceptaient de le compléter; il contenait surtout des questions qui ne pouvaient pas être posées au téléphone. Le protocole de recherche prévoyait aussi la constitution d'un groupe de contrôle sélectionné auprès de la population canadienne en général. Le but était de comparer certaines réponses auprès de personnes n'étant pas impliquées dans un processus de création d'entreprise afin de mieux identifier les particularités des entrepreneurs naissants. Encore ici, on a procédé par entretiens téléphoniques et questionnaires expédiés par la poste, durant l'été 2000. Les résultats de cette phase ont été décrits dans Diochon et autres (2001).

### ***4.3- Le suivi après 12 mois***

Tous les répondants de la deuxième phase furent rappelés au printemps 2001 afin de connaître l'état d'avancement de leur projet. Le guide d'entretien téléphonique comportait 266 questions, bien que la plupart de ces questions s'adressaient seulement à ceux qui avaient réussi à démarrer leur entreprise. Les répondants qui étaient encore en train de démarrer leur entreprise, ou ceux qui avaient mis temporairement leur projet de côté, ou encore ceux qui avaient abandonné, ont aussi été questionnés sur leurs activités. Cette phase a fait l'objet d'un article par Menzies et autres (2002) et d'autres dimensions ont été analysées par Diochon et autres (2002).

### ***4.4 - Le suivi après 24 mois***

Au printemps 2002, tous les répondants de la troisième phase furent de nouveau rappelés par téléphone. À l'aide d'un guide d'entretien de 262 questions, nous avons tenté de connaître

l'évolution des projets d'entreprise au cours des 12 mois précédents. Cet article fait état des résultats de cette phase. Dans cette étude, une entreprise a atteint le stade de l'entreprise opérationnelle lorsque le seuil de rentabilité (revenus égaux ou supérieurs aux dépenses) est atteint depuis au moins six mois consécutifs.

## 5- Résultats

Les résultats de la quatrième phase de cette recherche seront présentés en fonction des étapes et alternatives principales du processus de création d'entreprise ainsi que du profil des répondants. La figure 2 fait état de ces dimensions. Le nombre de répondants varie en fonction des catégories de répondants décrites ci-après.

### 5.1 – Profil des répondants

On l'a noté précédemment, l'entrepreneur demeure toujours l'acteur clé dans tout processus entrepreneurial. L'entrepreneur incarne l'esprit d'entreprise, prend les initiatives et les responsabilités, précise les directions et les stratégies. L'entrepreneur (répondant) dans cette étude est soit la personne qui a créé et opère une entreprise qui fait des profits depuis au moins six mois (opérationnel), soit celle qui est toujours activement impliquée dans un démarrage (actif), soit celle qui a mis temporairement son projet de côté (inactif) ou encore celle qui a abandonné (abandon). Le tableau 1 fait état du nombre d'entrepreneurs dans chaque catégorie. En ce qui concerne le tableau 2, il fait état des principales caractéristiques personnelles des répondants en fonction des quatre catégories de sujets et aussi pour l'échantillon en totalité.

Ainsi, dans cette étude, on constate que les hommes sont plus fortement représentés que les femmes puisqu'ils constituent 61% de l'échantillon. L'âge moyen des répondants est de 41 ans (médiane de 40 ans). En général, la majorité des entrepreneurs ont entre 25 et 40 ans lors de la création de leur entreprise. La grande majorité des répondants sont de race blanche (95%). Les anglophones représentent 65% de l'échantillon, les francophones, 28% et les autres 7%. La proportion de francophones est similaire ici à celle de la population canadienne (28%). La majorité sont mariés (44%) ou vivent avec un conjoint (22%). En termes de l'occupation avant et pendant le démarrage de l'entreprise, environ 16% des répondants sont dans les ventes ou les services, 19% sont des professionnels, 13% sont dans les arts, la culture ou le tourisme, 11% sont des scientifiques et 8% dans le domaine de la santé. Quelques-uns sont encore étudiants (8%) et 15% ont déjà été à la retraite. En moyenne, les répondants ont 10 ans (médiane 10 ans) d'expérience dans l'industrie dans laquelle est située leur entreprise. Seulement une dizaine de répondants ont mentionné avoir de l'expérience dans le démarrage d'une entreprise. Le revenu familial moyen avant impôts est de 63,000\$ (md=40,000\$). Environ 52% des répondants sont soit eux-mêmes propriétaires de la résidence dans laquelle ils habitent ou encore le conjoint est propriétaire. La valeur médiane de cette résidence est 160,000\$. En ce qui concerne l'avoir net du ménage (correspond à la valeur totale des possessions moins les dettes et emprunts), la médiane est de 100,000\$.

## **5.2 – Phase de conception du projet**

La période de conception du projet, souvent appelée aussi pré-incubation, doit permettre au futur entrepreneur de bien penser son projet, de réfléchir sur l'opportunité ou l'idée, de se questionner sur ce choix de carrière, de vérifier les réactions de ses proches, de se renseigner, prendre conseil, suivre des cours, monter un plan d'affaires, se trouver de l'aide, prendre des dispositions auprès de la famille, bref de bien se conditionner avant de faire le grand saut.

Comme on peut le voir dans le tableau 3, plus de 78% des répondants ont mentionné avoir réfléchi longtemps avant de démarrer leur projet d'entreprise; en fait, plus de 67% auraient réfléchi pendant plus de 36 mois. Seulement, 19% prétendent que l'idée de démarrer une entreprise est apparue soudainement comme ça.

L'importance de rédiger un plan d'affaires semble maintenant bien acquise. Dans notre échantillon, environ 37% des répondants l'avaient complété, alors que pour 21%, il était en cours de rédaction. Le temps moyen pour rédiger le plan d'affaires a été de 23 mois (md=24 mois), le tiers ayant pris jusqu'à 36 mois.

Environ 32% des répondants ont pris contact avec les programmes ou les services d'aide. La plupart de ces programmes étaient gouvernementaux, soit du fédéral (57%) ou du provincial (43%). Les participants ayant bénéficié de ces aides y ont consacré en moyenne 17 heures (md=12.5 hres). Même si la plupart de ces programmes ont été offerts gratuitement, 60% des participants ont estimé leur utilité pour eux, entre 3 et 6 sur une échelle en six points; la moyenne étant de 2.8 (md= 3). Environ 55% recommandent ces programmes aux personnes désireuses de démarrer leur entreprise; un autre 36% sont plus nuancés, mentionnant que ça dépend. En ce qui concerne leur existence, 73% disent savoir comment consulter les différents programmes d'aide.

Une autre façon de se préparer au démarrage d'une entreprise, c'est de prendre des cours. En fait, seulement 38% des répondants avaient pris des cours ou des ateliers sur la création d'entreprise. Dans 54% des cas, ces cours ont représenté moins de 40 heures. La moitié d'entre eux les avaient pris moins de 30 mois avant le démarrage.

Le support moral est un élément souvent crucial dans la poursuite d'un projet d'entreprise, surtout lorsqu'il vient de la famille, et lors de la période de démarrage. Le niveau d'encouragement de la famille semble avoir été assez fort, les répondants ayant évalué en moyenne ce soutien à 4.5 sur une échelle en six points.

Par ailleurs, seulement 13% des répondants avaient pris des dispositions formelles avec leur famille ou leurs amis pour la garde de leurs enfants afin de pouvoir consacrer plus de temps au démarrage de leur entreprise.

## **5.3 – La mise au repos du projet**

Pendant ou après la phase de conception du projet, l'entrepreneur naissant est face à plusieurs alternatives, dont celle de mettre son projet au repos. Après environ 24 mois, on note que 16%

des répondants avaient effectivement décidé de mettre leur projet en attente. Les problèmes majeurs qui devront être surmontés avant que l'entreprise soit opérationnelle, sont surtout dus à un manque de temps (39%) ou encore à des raisons personnelles (16%). Par ailleurs, une proportion de ceux-ci (16%), serait en attente que l'économie en général soit plus propice à la création d'entreprise. Pour d'autres, ce serait un manque de clients (11%) ou encore des problèmes financiers (6%).

Par ailleurs, la grande majorité (64%) de ces entrepreneurs naissants croit que deux autres mois seraient nécessaires avant de mettre le projet en marche; c'est aussi le temps qu'ils devraient encore personnellement consacrer au projet avant de le rendre opérationnel.

En général, ils sont plutôt pessimistes quant à la probabilité que l'entreprise soit opérationnelle un jour, puisque 72% de ces répondants évaluent cette probabilité à moins de 25%.

On peut comprendre pourquoi ces entrepreneurs naissants manquent de temps pour faire avancer leur projet, puisque 72% d'entre eux disent travailler à temps plein pour quelqu'un d'autre, et 26% consacrent une moyenne de 37 heures par semaine à tenter de démarrer une autre entreprise que celle pour laquelle ils ont mis le projet au repos. D'ailleurs, 39% mentionnent qu'un nouvel emploi ou une nouvelle occasion d'affaires les amèneraient à abandonner leur projet actuel.

#### ***5.4 – L'abandon du projet***

L'option ultime pour l'entrepreneur naissant, c'est d'abandonner son projet une fois pour toute; c'est le cas ici de 34% des répondants. La plupart (74%) l'avaient fait dans les derniers douze mois.

Il y a une multitude de raisons pour abandonner un projet d'entreprise; les principales raisons évoquées par les répondants ont trait à des facteurs personnels, comme le fait de prendre un emploi (76%), de trouver un meilleur équilibre entre le travail et les autres aspects de la vie (67%), le fait que le projet demandait trop d'efforts et de temps (45%), que le projet n'avait plus le même intérêt pour eux (31%), qu'ils perdaient trop d'argent, ou encore, que certains (16%) étaient en train de démarrer une autre entreprise. Les problèmes financiers ont été mentionnés comme la raison principale pour abandonner leur projet pour 21% d'entre eux, alors que le manque de temps a rallié environ 16% de ces répondants.

Quel genre de problèmes ces entrepreneurs naissants avaient-ils anticipé au tout début du projet? On mentionne que ce sont surtout des problèmes de clientèle et de marketing (32%) et des problèmes financiers que l'on anticipait le plus. Environ 26% se sont dit surpris par les problèmes rencontrés, surtout au niveau financier. Par ailleurs, la moitié d'entre eux auraient pu éviter, selon eux, des conséquences néfastes pour leur projet s'ils les avaient prévus au tout début du projet. Environ 64% de ces répondants croient qu'il serait plus facile d'identifier les problèmes potentiels s'ils étaient impliqués à nouveau dans un projet de démarrage d'entreprise. Les problèmes les plus faciles à identifier seraient ceux de la planification (25%) et ceux des finances (21%).



Par ailleurs, environ 44% de ces entrepreneurs naissants ne veulent plus être impliqués à nouveau dans un projet de démarrage d'entreprise, alors qu'un autre 44% pourraient l'être seulement si les conditions idéales étaient réunies. Ces conditions étant une meilleure situation financière (28%) ou une meilleure occasion d'affaires (28%). S'ils décidaient de s'impliquer à nouveau dans un projet de démarrage d'entreprise, ce serait surtout pour atteindre une meilleure situation financière (37%).

Dans le cas d'un nouveau projet de démarrage, ils feraient un certain nombre de choses différemment, comme un plan d'affaires (30%) ou encore développeraient un projet dans un secteur différent (20%) ou avec un produit/service de meilleure qualité (15%). En termes de ressources ou d'information importantes pour un nouveau projet de démarrage, on mentionne surtout des ressources financières (45%) et de l'information sur les marchés (15%). On croit, par ailleurs, qu'il serait modérément facile d'obtenir ces ressources ou ces informations.

En ce qui concerne les chances de succès d'un nouveau projet de création d'entreprise, plus de 87% de ces répondants croient qu'elles seraient meilleures que pour le projet qu'ils ont abandonné; ainsi, environ 48% croient que la probabilité serait de 50% que la nouvelle entreprise créée devienne opérationnelle un jour.

Parmi les conseils que ces entrepreneurs naissants aimeraient donner à ceux qui seraient tenter de démarrer une entreprise, il y a le fait de recueillir toute l'information nécessaire avant de démarrer (23%), prévoir plus d'argent que le projet semble nécessiter (20%), démarrer dans un secteur familial (10%) ou encore d'avoir un bon partenaire (10%); par ailleurs, pour 15% d'entre eux, démarrer une entreprise, c'est trop difficile.

Actuellement, environ 17% de ces répondants tentent de démarrer une autre entreprise et y consacre en moyenne 19 heures par semaine; ce sont surtout des entreprises de consultation pour 43% des cas. Les autres, sont, soit retournés dans leur ancien emploi (30%) ou encore se sont trouvés un nouvel emploi (45%). Enfin, quelques-uns (23%), ont mentionné que d'autres personnes étaient encore impliquées dans leur projet d'entreprise.

### ***5.5 – Le démarrage encore actif***

Même après deux ans de travail sur leur projet de création d'entreprise, près de 18% des entrepreneurs naissants s'activent toujours dans le démarrage de leur entreprise. Un certain nombre de problèmes doivent cependant être surmontés avant que l'entreprise devienne opérationnelle.

Ainsi, pour 63% d'entre eux, ce sont surtout des problèmes de clientèle et de marketing qui devront être résolus, alors que 18% mentionnent des problèmes financiers, et un autre 18%, des problèmes de recrutement d'ouvriers qualifiés. Puisque la majorité de ces projets d'entreprise sont dans les domaines des services, la nécessité de constituer une clientèle suffisante pour atteindre le seuil de rentabilité est tout à fait impérative.

Cependant, la période prévue pour y arriver semble assez longue car la moitié de ces répondants croient que ça prendra encore 12 mois avant que l'entreprise soit vraiment

opérationnelle; pour le quart d'entre eux, ce serait moins de six mois. Par ailleurs, 56% des répondants croient qu'ils devront encore consacrer personnellement plus de 12 mois à leur projet de démarrage avant que l'entreprise soit opérationnelle.

On peut comprendre le temps encore requis pour rentabiliser l'entreprise si l'on considère que 45% de ces entrepreneurs naissants travaillent pour d'autres, dont 35% à temps plein. Actuellement, seulement 40% d'entre eux se considèrent propriétaires à temps plein d'une petite entreprise, et 25% propriétaires à temps partiel. Enfin, un autre 16% tentent de démarrer une entreprise autre que celle qui fait partie de leur projet initial de démarrage.

En ce qui concerne la probabilité perçue que l'entreprise soit un jour opérationnelle, environ 75% de ces entrepreneurs naissants l'estiment entre 76% et 100%.

Pour ce qui est des montants d'argent qu'ils devront encore investir dans l'entreprise, le tiers des répondants l'estiment à zéro, un autre tiers croient qu'ils auront encore besoin de moins de 5000\$, et 22%, entre 5000\$ et 25000\$.

### ***5.6 – L'entreprise opérationnelle***

Comme nous l'avons déjà souligné, dans cette étude, une entreprise est considérée opérationnelle lorsqu'elle a atteint le seuil de rentabilité, c'est-à-dire, lorsque ses revenus mensuels sont égaux ou supérieurs à ses dépenses mensuelles depuis au moins six mois consécutifs.

Pour cette cohorte d'entrepreneurs, le seuil de rentabilité avait été atteint depuis un bon moment, car seulement 23% l'avaient atteint depuis moins de 12 mois, et 73% l'avaient atteint dans les derniers 18 mois. Ainsi, environ 51% avaient rempli une déclaration d'impôt fédéral, dont près de la moitié, pour la première fois, en l'an 2000.

Pour la plupart, il n'y a pas eu d'événements déclencheurs du seuil de rentabilité; ceci s'est produit par des ventes suffisantes ou encore par des références à des clients particuliers ou des clients corporatifs.

La médiane des ventes pour la première année a été de 30,000\$; les trois principaux clients représentant en moyenne 21% de celles-ci. Elles ont été faites surtout sur le plan local (63%) ou régional (23%). La croissance moyenne des ventes pour la période a été de 8% (md= 10%). Dans cinq ans, on prévoit des ventes moyennes de 65,000\$.

Le produit ou service est maintenant prêt et complété dans 100% des cas; pour plus de la moitié des répondants, le développement du produit ou service a pris entre 24 et 36 mois. En termes de marché, on considère que les trois principaux concurrents représentent près de 50% du marché. Par ailleurs, la moitié des répondants évalue la concurrence comme étant modérée.

Les principaux avantages comparatifs pour ces entrepreneurs, sont dans l'ordre, la qualité (30%), le service (30%) et l'innovation (12%). De plus, on considère que les facteurs de compétitivité les plus importants sont la qualité, l'expertise technique, de nouveaux clients,

des produits à la mode, et enfin, le prix et la localisation. Les nouvelles technologies ne sont pas jugées prioritaires ici.

Environ 80% ont fait des efforts de marketing et de promotion pour leurs produits et services. Pour plus de la moitié, ces efforts ont été consentis pendant une période allant de 24 à 36 mois. Par ailleurs, près de 80% des répondants avaient déjà parlé à des clients potentiels ou encore avaient tenté d'obtenir de l'information sur leurs concurrents.

Près de 75% avaient fait l'acquisition de matières premières, matériaux, inventaires ou fournitures pour leur nouvelle entreprise. De plus, 36% ont fait des acquisitions majeures (valant plus de 1500\$), telles que de l'équipement, des installations ou une propriété pour le démarrage de leur entreprise.

Seulement 31% des répondants avaient embauché avec rémunération des employés ou des gestionnaires; un autre 16% avaient l'intention de le faire éventuellement. Environ 75% avaient embauché pour la première fois depuis 24 mois et moins, et 24% avaient payé de l'assurance-emploi.

En ce qui concerne les effectifs de ces entreprises, ceux-ci représentaient en moyenne 5 personnes à temps plein (md= 4) et 4 personnes à temps partiel (md= 3).

Très peu de répondants ont fait de la planification formelle (plans écrits). Cependant, 54% auraient des plans écrits de façon informelle, et 46% auraient des plans non-écrits ou dans leur tête.

Par ailleurs, environ 44% auraient fait une évaluation de leurs besoins financiers, dont entre autres, un état prévisionnel des résultats, une prévision de trésorerie ou des analyses d'équilibre budgétaire. La grande majorité aurait effectué cette planification dans les derniers 24 mois.

On constate que les répondants consacrent en moyenne 37 heures par semaine (md= 30) à la gestion et au fonctionnement de leur entreprise.

Par ailleurs, environ 29% des répondants se considèrent propriétaires d'une petite entreprise ou travailleur autonome à temps plein, et 21% à temps partiel. Cependant, environ 29% travaillent à temps plein pour d'autres, et 13% à temps partiel. On note aussi que 5% des répondants tentaient de créer une autre entreprise, surtout dans le domaine des services. La raison principale étant qu'on veut atteindre une meilleure situation financière.

La plupart des répondants (82%) ont investi leur argent dans le démarrage de leur entreprise, et 26% ont demandé à d'autres personnes de le faire; Plus de la moitié ont, par ailleurs, fini d'épargner pour l'entreprise.

Le montant (médiane) investi par les répondants s'élève à 5000\$, dont environ 3000\$ pourraient être considérés comme un prêt à l'entreprise; leur partenaire aurait investi environ 2500\$ (médiane). Seulement 18% ont établi un crédit avec leurs fournisseurs. Très peu (15%)

ont utilisé leur carte de crédit pour le financement. Environ 70% possèdent 100% de l'entreprise. Les autres propriétaires sont surtout les conjoints (19%) et d'autres (11%). La localisation de l'entreprise est dans la résidence des propriétaires (78%); les autres sites sont une entreprise existante (11%) ou un site particulier (11%).

En ce qui concerne le temps investi pour le démarrage de l'entreprise, en moyenne, c'est environ 1500 heures (md= 500 heures) qui ont été mises par les répondants.

Enfin, il y a plusieurs façons de démarrer une nouvelle entreprise. Ainsi, 90% des répondants ont créé leur entreprise à partir du début, 5% ont acheté une entreprise existante ou une franchise (5%). Seulement 18% des entreprises ont été incorporées; 13% sont des sociétés de personnes et le reste sont considérées comme des entreprises individuelles.

## **6- Discussion et conclusion**

Nous avons observé dans cette étude d'entrepreneurs naissants qu'il s'agit surtout de petits entrepreneurs ayant créé des micro-entreprises, ou encore des travailleurs autonomes dont le statut d'entrepreneur n'est pas encore très clair. Le profil des répondants nous fait voir un homme ou une femme dans la jeune quarantaine, ayant une dizaine d'années d'expérience dans l'industrie dans laquelle est située leur entreprise, et qui en est à sa première expérience de création d'entreprise. Son occupation principale est dans le domaine des services.

L'entrepreneur naissant se prépare pendant assez longtemps, rédige un plan d'affaires, prend parfois des cours, contacte peu les programmes d'aide et reçoit l'encouragement de ses proches. Pour ceux dont l'entreprise est opérationnelle, ils sont en grande majorité seuls propriétaires de leur entreprise, dans laquelle ils ont investi environ 5000\$. L'entreprise est localisée dans leur résidence, et il s'agit surtout d'une entreprise oeuvrant dans le domaine des services.

Les répondants ont créé leur entreprise seuls, après plus de 2000 heures de travail. La plupart sont des entreprises individuelles, quelques-unes ont un statut de corporation.

Le seuil de rentabilité de l'entreprise avait été atteint depuis environ 18 mois en moyenne, avec des ventes annuelles de 29,000\$ (médiane), effectuées surtout au niveau local. On avait fait des efforts de promotion et du démarchage de nouveaux clients. Pour eux l'avantage concurrentiel le plus important est la qualité, viennent ensuite le service et l'innovation. Environ le quart avait des employés, cinq à temps plein en moyenne. Il y a peu de planification formelle, cependant la moitié fait des prévisions financières. Leur style de gestion est plutôt pragmatique dans une petite entreprise dans laquelle on consacre en moyenne 37 heures par semaine; par ailleurs, un bon nombre détiennent un emploi en même temps.

L'envergure de cette recherche, les contraintes d'une méthodologie commune et les exigences d'une collaboration soutenue de la part des répondants ont posé un certain nombre de défis particuliers à l'équipe de recherche. Des solutions et des accommodations appropriées ont été apportées au fur et à mesure du déroulement de la recherche afin de garantir la validité et la

fiabilité de la démarche, ainsi que les qualités métrologiques des instruments. La mise en place de normes scientifiques de haute qualité et le respect de celles-ci par toutes les équipes, en font un projet original dont le potentiel d'exploitation et de comparaison des données sur le plan disciplinaire et international est largement reconnu.

## BIBLIOGRAPHIE

- Diochon, M., Gasse, Y., Menzies, T.V., & Garand, D.(2001) From conception to inception: Initial findings from the Canadian study on entrepreneurial emergence. *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, London, Ontario, May 27-29, .22(21) pp. 41-51.*
- Diochon, M., Gasse, Y. & Menzies, T., (2002) Attitudes and Entrepreneurial Action: Exploring the Link, Paper presented to the ASAC Conference, Winnipeg, Manitoba, May 2002.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development, 12.* 1-23.
- EIM (2000). *Entrepreneurship in the Netherlands.* Zoetermeer, The Netherlands, EIM, 52pp.
- Gasse, Yvon et D'Amours, Aline (2000), *Profession : Entrepreneur*, Montréal, Qc., Les Éditions Transcontinental inc.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V. & Garand, D., (2000) Entrepreneurial Process and Business Births, CCSBE/CCPME Conference, Ottawa, November.
- Menzies, T. V., Gasse, Y., Diochon, M. & Garand D., Nascent Entrepreneurs in Canada: An Empirical Study, Paper presented at the ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 2002.
- OCDE, (1998), *Stimuler l'Esprit d'Entreprise*, Paris, France.
- OCDE, (1997), *Perspectives de l'Emploi*, Paris, France.
- Picot, G. et Dupuis R. (1996), *Création d'emplois selon la taille des entreprises : Concentration et persistance des gains et pertes d'emplois dans les entreprises canadiennes*, Statistique Canada.
- Reynolds, P. D., Storey, D. J., & Westhead, P. 1994. *Regional characteristics affecting entrepreneurship: A cross-national comparison.* Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA.
- Reynolds, P. D., & White, S. B. (1997). Entrepreneurial processes and outcomes: The influence of ethnicity. In P. D. Reynolds & S. B. White (Eds.), *The entrepreneurial process* (pp. 190-204). Westport: Quorum Books.

- Reynolds, P.D. (1999). *National Panel Study of U.S. Business Startups: First Annual Overview*,
- Reynolds, P.D. (2000). National Panel Study of U.S. Business Startups: background and methodology, *Databases for the Study of Entrepreneurship*, JAI/Elsevier Inc., Volume 4, 153-227.
- Reynolds, P. D., Hay, M., Bygrave, W. D., Camp, S. M., & Autio, E. (2000). *Global entrepreneurship monitor: 2000 executive report*. 54p. Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership at Ewing Marion Kauffman Foundation. Wellesly, MA, Babson College.
- Welter, F. (2000). Would-be entrepreneurs and their process of business formation in Germany. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA. 1-15

Figure 1 : Modèle du processus entrepreneurial

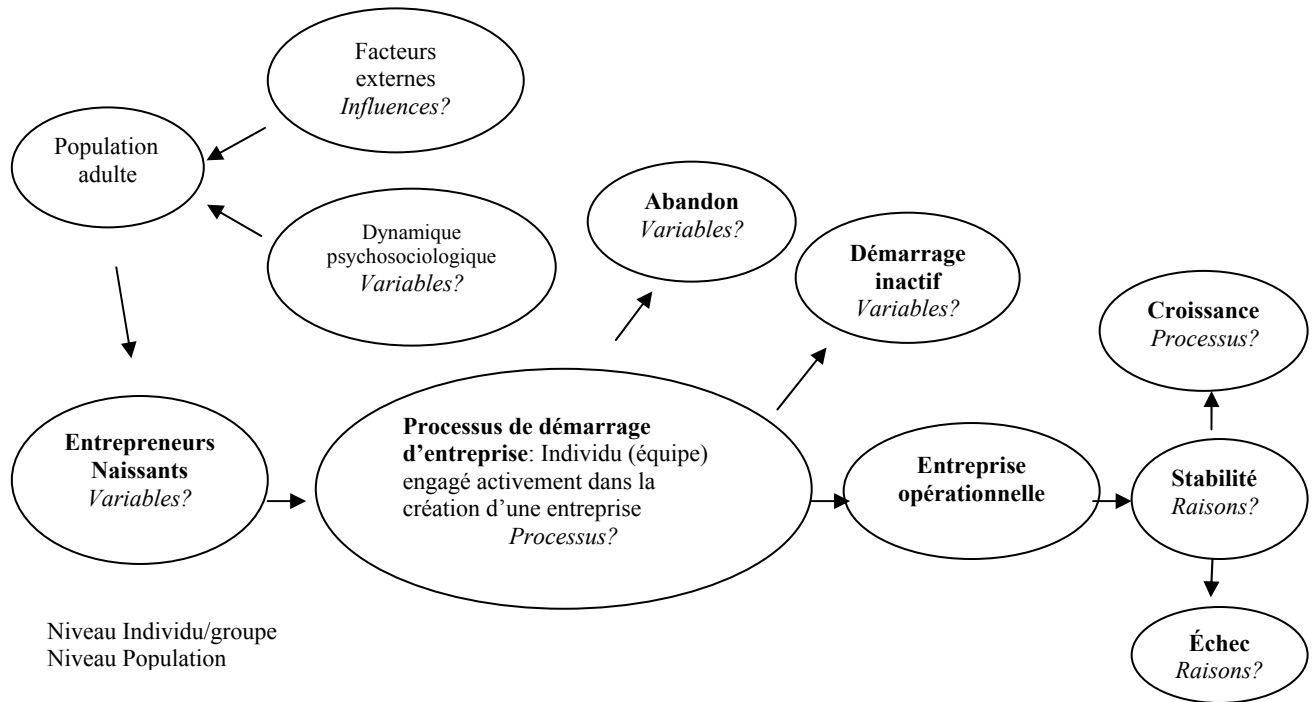


Tableau 1 : Échantillon d'entrepreneurs naissants selon les phases

Entrepreneurs naissants	Phase 1	Phase 2 (2000)	Phase 3 (2001)		Phase 4 (2002)	
Nombre de répondants	416	151	132	100%	119	100%
Entreprise opérationnelle			44	33,3%	39	32,8%
Démarrage actif			52	39,4%	21	17,6%
Mise au repos			17	12,9%	19	16%
Abandon			19	14,4%	40	33,6%



Figure 2 : Étapes et alternatives de la création d'entreprise

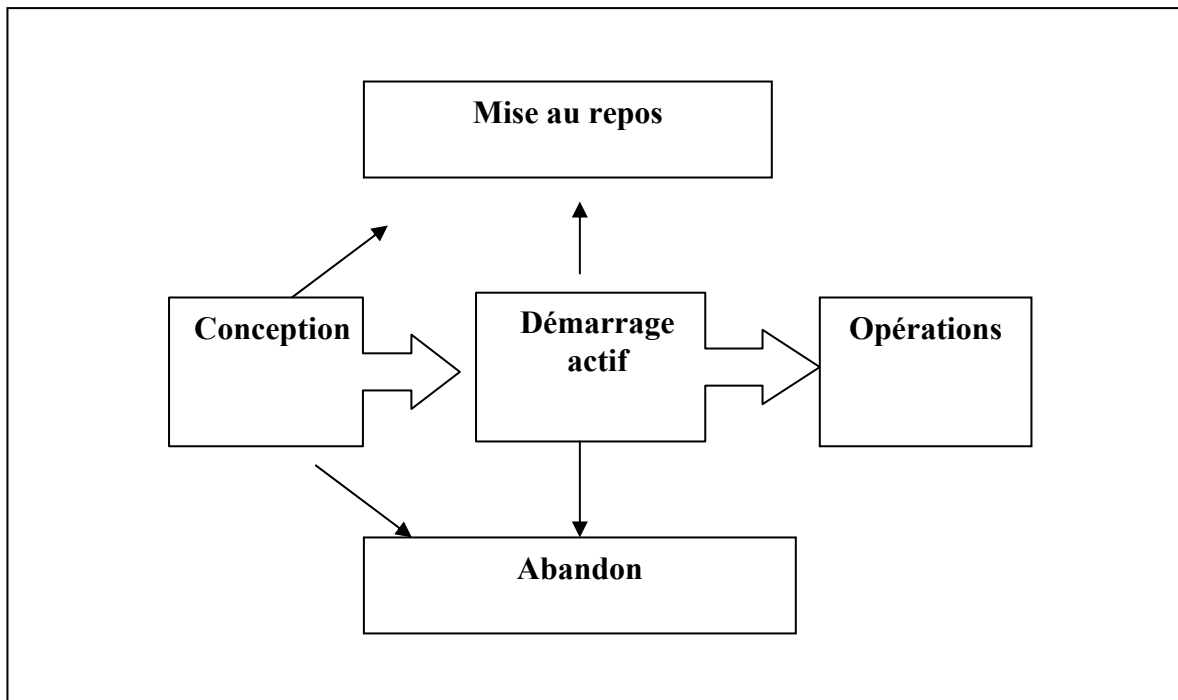


Tableau 2 : Profil des répondants

<b>Caractéristiques personnelles</b>	<b>Total des répondants (151)</b>	<b>Entreprises opérationnelles (39)</b>	<b>Projet en démarrage (21)</b>	<b>Projet en repos (19)</b>	<b>Projet abandonné (40)</b>
<b>Genre (% Hommes)</b>	61%	46%	71%	65%	68%
<b>Âge moyen</b>	41 ans	41 ans	43 ans	40 ans	40 ans
<b>Langue (% anglophone)</b>	71%	74%	57%	88%	63%
<b>État civil (% marié)</b>	44%	54%	35%	37%	43%
<b>Occupation professionnelle dans les services (%)</b>	16%	17%	6%	21%	17%
<b>Occupation professionnelle dans les métiers, transport et machinerie</b>	8,7%	13,9%	16,7%	7,1%	11,4%
<b>Expérience dans le domaine de l'entreprise (x)</b>	10 ans	13 ans	10 ans	8 ans	11 ans
<b>Revenus/Avoirs (md)</b>	40 000\$/ 100000\$	45 000\$/ 130000\$	40 000\$/ 120 000\$	25 000\$/ 10 000\$	50 000\$/ 52 500\$

Tableau 3 : Éléments relatifs à la phase de conception du projet

<b>Caractéristiques personnelles</b>	<b>Total des répondants (151)</b>	<b>Entreprises opérationnelles (39)</b>	<b>Projet en démarrage (21)</b>	<b>Projet en repos (19)</b>	<b>Projet abandonné (40)</b>
<b>% de ceux ayant réfléchi plus de 36 mois</b>	35%	25%	44%	5%	30%
<b>Rédaction d'un plan d'affaires</b>	37%	34%	28%	61%	31%
<b>Contact avec un programme d'aide</b>	32%	31%	52%	16%	28%
<b>Utilité perçue du programme d'aide (sur 5)</b>	4,55	3,5	2,5	4,67	4,64
<b>% de ceux ayant suivi des cours sur la création d'entreprise</b>	38%	41%	38%	26%	45%
<b>Encouragement de la famille (Entre 4/6 et 6/6)</b>	60,5%	67%	67%	78,9%	69%
<b>% de ceux qui préfèrent faire mieux les choses</b>	56%	65%	56%	47%	50%
<b>% de ceux qui préfèrent faire les choses différemment</b>	43%	30%	44%	53%	50%
<b>% de ceux qui perçoivent une bonne compatibilité entre le style de prise de décision et les problèmes rencontrés</b>	81%	95%	100%	68%	62%