

*La démarche des entrepreneurs naissants :  
Étude nationale et perspectives internationales*

Yvon Gasse  
Université Laval  
Canada

yvon.gasse@mng.ulaval.ca

Teresa V. Menzies  
Brock University  
Ontario, Canada

tmenzies@brocku.ca

Monica Diochon  
St. Francis Xavier University  
Nova Scotia, Canada

mdiochon@stfx.ca

## **Résumé**

*Pendant trois ans, plus d'une centaine de créateurs d'entreprise canadiens ont été suivis tout au long de la période de démarrage de leur entreprise. Un certain nombre d'entre eux est parvenu à rentabiliser leur entreprise. L'information recueillie durant cette période permet de mieux comprendre ce qui caractérise à la fois ces entrepreneurs, leur projet, de même que le processus pour parvenir à cette réussite.*

*Cet article fait part des principaux résultats de cette recherche et présente de façon concrète les aspects pratiques du processus de création d'entreprise, comme l'ont vécu les entrepreneurs qui ont réussi.*

## **1. Contexte de l'étude**

### **1.1. L'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est un concept de plus en plus familier, et la crédibilité de ce domaine en tant que champ d'étude est maintenant reconnue. Les gouvernements, les chercheurs universitaires et la société de façon plus générale se préoccupent davantage du développement des entrepreneurs et de leur entreprise de même que de leur capacité à survivre et à croître.

L'intérêt croissant pour l'entrepreneuriat peut s'expliquer, entre autres, par le fait que la création d'emplois dans les économies occidentales est surtout due aux nouvelles entreprises, celles de moins de trois ans et ayant moins de 100 employés. De plus, un nombre très important de grandes entreprises se délestent d'activités non essentielles à leur fonctionnement, créant ainsi autant de nouvelles occasions d'affaires pour les entrepreneurs, ceux-ci constituant environ 18% de la main-d'œuvre active canadienne. Aussi, l'entrepreneuriat est de plus en plus perçu par la population comme un style de vie attrayant, permettant aux personnes de se réaliser, d'être plus autonome et d'améliorer leur sort. Enfin, la création d'entreprises est devenue dans la plupart des pays un axe majeur de développement endogène pour les collectivités locales et régionales.

Réaliser des études dans ce domaine est encore assez exigeant. En effet, certaines difficultés demeurent : les chercheurs doivent plus que jamais appréhender la réalité vécue par les entrepreneurs, c'est-à-dire, les étudier dans leur milieu, les suivre dans le temps et analyser leurs actions et leurs retombées. S'il est assez simple de recueillir de l'information à partir de l'historique d'une entreprise, suivre pas à pas les entrepreneurs et leurs entreprises dans leur expérience de démarrage constitue une tâche assez complexe.

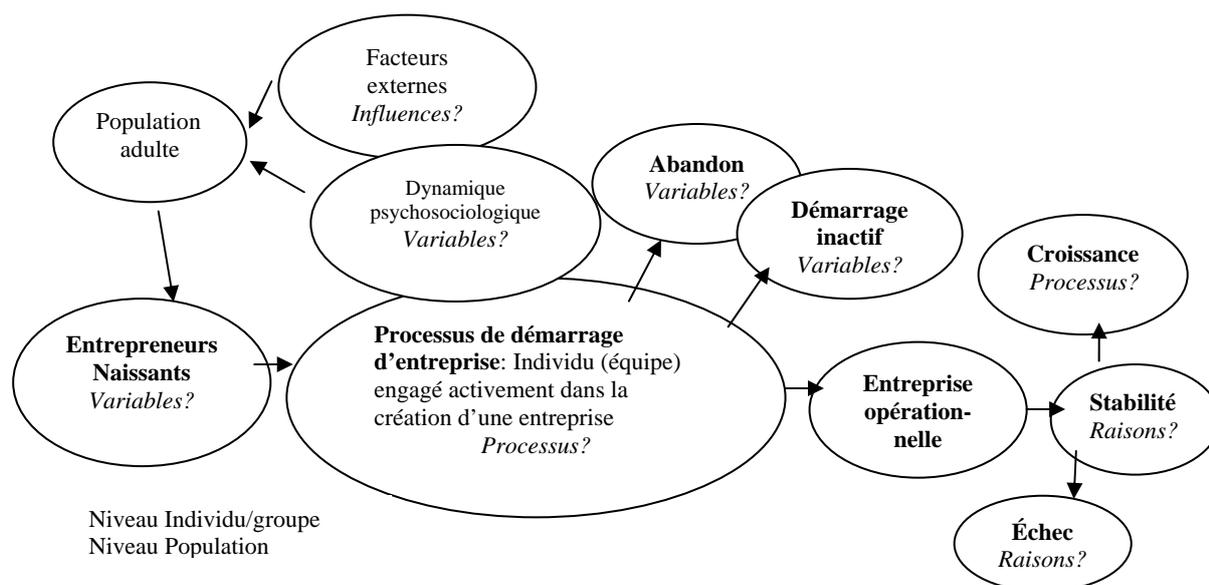
### **1.2. Processus de démarrage d'entreprise**

Depuis plusieurs années, on a tenté de comprendre qui sont les entrepreneurs, ce qui les anime et les pousse à démarrer des entreprises, et aussi comment identifier ce qui est garant de succès dans le développement de leurs projets. Beaucoup a été fait dans la compréhension des PME; malgré tout, il reste encore beaucoup de phénomènes à expliquer; souvent, les méthodologies et les moyens ne sont pas toujours suffisants et adéquats.

L'étude que nous présentons ici se veut une contribution à une meilleure compréhension de la façon dont les entrepreneurs créent des entreprises, surtout dans les tout premiers moments de cette aventure.

La littérature spécialisée a présenté différents modèles du processus entrepreneurial au cours des années. Bien qu'aucun d'entre eux n'ait réellement été adopté par l'ensemble, la discipline étant récente, certaines variables demeurent constantes. Celui ayant nourri nos réflexions dans le cadre de ce projet est schématisé à la Figure 1.

Figure 1 : Modèle du processus entrepreneurial (©Menzies 2002)



Le modèle repose à la fois sur des éléments externes et sur des éléments propres à la personnalité de l'entrepreneur, appelés ici dynamique psychosociologique. Ces éléments constituent la trame du processus de création; ensuite, le projet peut suivre différentes avenues, allant de l'opérationnalité à l'abandon. Parmi les éléments que nous avons tenté de déterminer plus précisément dans ce projet de recherche, il y a les facteurs qui influencent le processus ou la démarche et les avenues que prendront chacun des projets, tant dans les activités de démarrage que dans la vision de l'entrepreneur.

## 2. Étude nationale sur le processus de démarrage d'une entreprise

### 2.1. Étude longitudinale

Le projet de recherche, dont nous présenterons ici certains résultats, a été mis sur pied pour tenter, encore une fois, de combler le manque de connaissances, surtout dans une perspective longitudinale, sur le processus de création d'entreprise.

Cette étude fait partie du *Entrepreneurial Research Consortium (ERC)*, groupe formé de 111 chercheurs provenant de plus de 30 organisations universitaires, dans 10 pays différents, dont le Canada; l'objectif de ce groupe était 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. 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pour une description détaillée de l'historique des activités de cette association internationale, voir Reynolds, 2000.

Ainsi, en 1999, les chercheurs canadiens<sup>2</sup> ont amorcé le projet, suivant dans ses grandes lignes la démarche commune du ERC. Certaines adaptations ont toutefois été apportées aux principaux instruments de recherche pour répondre aux réalités du pays. L'étude canadienne a été menée dans les deux langues officielles, soit l'anglais et le français<sup>3</sup>.

## **2.2. Procédures de cueillette de données**

Au cours des années 2000 à 2003, plus d'une centaine de Canadiens tentant de créer une entreprise ont été suivis dans le cadre de ce projet. Une première phase d'échantillonnage a été réalisée par une firme professionnelle à l'hiver 2000 (Phase I). Le mandat de cette firme de sondage était de tirer un échantillon aléatoire et représentatif de la population canadienne; des entretiens téléphoniques ont permis de sélectionner un groupe d'entrepreneurs naissants activement impliqués dans la création de leur entreprise. Par la suite, un premier entretien téléphonique et une enquête par la poste ont été réalisés avec les sujets sélectionnés (Phase II), de même que des entretiens de suivi après 12, 24 et 36 mois (Phase III, IV et V).

Au cours de ces trois années, certains projets d'entreprises ont vu le jour, alors que d'autres sont toujours en cours de démarrage, ont été mis au repos ou encore ont tout simplement été abandonnés. Le tableau 1 présente l'évolution de l'échantillon au cours des différentes phases de l'étude.

**Tableau 1 : Échantillon canadien d'entrepreneurs naissants selon les phases de l'étude**

<i>Entrepreneurs naissants</i>	<i>Phase I</i>	<i>Phase II (00)</i>	<i>Phase III (01)</i>	<i>Phase IV (02)</i>	<i>Phase V (03)</i>			
<i>Nombre de répondants</i>	416	151	132	100%	119	100%	104	100%
<i>Entreprises opérationnelles</i>			44	33%	39	33%	35	33,6%
<i>Démarrages actifs</i>			52	39%	21	18%	8	7,7%
<i>Mises au repos</i>			17	13%	19	16%	13	12,5%
<i>Abandons</i>			19	15%	40	33%	48	46,2%

Les 416 membres de l'échantillon initial ont été sélectionnés parmi 21 116 personnes interrogées. De ce nombre, 463 étaient éligibles pour cette étude, dont 416 ayant acceptés de participer. Au terme de l'exercice de sélection, seulement 151 ont participé à la phase II; pour des raisons diverses allant d'un mauvais numéro à un refus de répondre, plusieurs répondants potentiels ont été éliminés. Certains participants n'ont pu être rejoints par la suite, le nombre ayant donc diminué au cours des différentes phases, jusqu'à 104 participants en 2003.

## **2.3 L'échantillon**

Ainsi, après trois ans de suivi, 35 entrepreneurs sur 151 ont réussi à rendre leur entreprise opérationnelle, c'est-à-dire rentable. De façon à mieux saisir la démarche des entrepreneurs

<sup>2</sup> Le projet canadien a été rendu possible grâce aux contributions du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat, d'Industrie Canada et du Conseil de Recherche en Sciences Humaines.

<sup>3</sup> Voir Gasse, Menzies et Diochon, 2002.

dont l'entreprise est opérationnelle, nous avons aussi tenté de connaître un peu leur profil. Nous savons que le processus de démarrage est influencé par une série de facteurs; la figure 1, présentée précédemment en fait d'ailleurs mention. On peut supposer que le profil des entrepreneurs peut avoir une certaine influence sur le déroulement du démarrage de l'entreprise; le portrait des entrepreneurs peut alors nous permettre de mieux mettre en contexte la trame du processus de création d'entreprise.

## **2.4 Les types d'entrepreneurs**

La littérature a déjà présenté différents types catégorisations d'entrepreneurs. Bruyat et Julien, par exemple, (Bruyat et Julien, 2001) distinguent quatre types d'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat de reproduction, l'entrepreneuriat d'imitation, l'entrepreneuriat de valorisation et l'entrepreneuriat d'aventure. Cette catégorisation est orientée principalement sur le produit. L'APCE<sup>4</sup> (France) identifie, elle, quatre types de nouveaux entrepreneurs, soit les initiés, les débutants, les matures et les rebelles, basés sur le profil de l'entrepreneur.

Dans le cadre de cette étude, c'est en tentant de regrouper les motivations du démarrage d'entreprise que les catégories sont naturellement apparues. Les motivations des entrepreneurs ont fait l'objet de plusieurs questions dans cette étude.

Nous avons, entre autres, été capables de savoir que près du quart des répondants démarrait une entreprise pour obtenir une meilleure situation financière et un autre quart par passion pour leur domaine. D'autres (15%) considèrent le désir d'être leur propre patron comme la motivation principale. Les autres ont été amenés à créer leur entreprise un peu par obligation ou encore parce qu'une occasion s'est présentée.

Ainsi, on peut regrouper ces motivations en:

- Des motivations qui relèvent de la volonté de combler le besoin de travailler, à défaut d'avoir un travail dans une autre organisation, et ce pour diverses raisons.
- Des motivations opportunistes : saisir une opportunité d'affaires, une offre qui s'est présentée.
- Des motivations personnelles, telles que : améliorer sa situation financière, trouver un meilleur équilibre entre la famille et le travail, pouvoir travailler à partir de la résidence...
- Des motivations axées sur la passion, c'est-à-dire la volonté de travailler dans un domaine qui nous intéresse tout particulièrement.

On a pu ainsi constituer quatre catégories principales d'entrepreneurs naissants :

- L'entrepreneuriat de **substitution**
- L'entrepreneuriat d'**opportunité**
- L'entrepreneuriat d'**utilité**
- L'entrepreneuriat d'**agrément**

---

<sup>4</sup> Agence pour la création d'entreprises.

Les caractéristiques de l'entreprise ne sont pas prises en compte dans cette catégorisation. Ce sont plutôt les raisons principales qui ont influencé l'entrepreneur qui sont retenues. Par exemple, deux répondants démarrant exactement la même entreprise, l'un par passion pour le domaine précis et l'autre tout simplement en attendant de se trouver un emploi, se retrouveraient dans des catégories différentes.

L'entrepreneuriat de *substitution* regroupe principalement les personnes ayant décidé de se lancer en affaires pour se créer un emploi, que ce soit suite à un congédiement, à une recherche d'emploi infructueuse ou encore à la retraite d'une carrière antérieure.

L'entrepreneuriat d'*opportunité* est associé à une possibilité d'affaires ou encore un produit dérivé d'une certaine recherche et développement amenant les personnes à tenter leur chance dans le monde des affaires.

Quant à l'entrepreneuriat d'*utilité*, il découle d'une volonté de profiter d'avantages personnels via la création d'une entreprise. (revenus supplémentaires, horaires plus flexibles, travail à la maison...)

Finalement, certains des répondants ont choisi la voie de l'entrepreneuriat comme outil pour travailler dans un domaine qui les passionne. La création d'une entreprise est donc plus instrumentale qu'une fin en soi: elle sert le désir de s'accomplir dans un domaine d'activité précis. Ce type d'entrepreneuriat est appelé ici entrepreneuriat d'*agrément*.

Le tableau 2 présente le profil des 35 entreprises selon les catégories qui viennent d'être identifiées.

**Tableau 2 : Répartition des répondants selon le type d'entrepreneuriat**

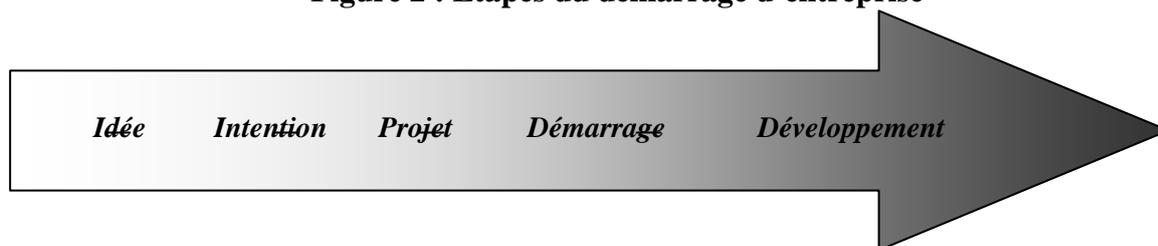
<i>Type d'entrepreneurship</i>	<i>Fréquences</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Substitution	7	20
Opportunité	4	11,5
Utilité	14	40
Agrément	10	28,5
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

L'échantillon est donc principalement composé d'entrepreneurs qui cherchent, via la création d'une entreprise, des avantages tant personnels que financiers (entrepreneuriat d'utilité). Le deuxième plus grand groupe est celui de l'entrepreneuriat d'agrément suivi de près par celui de substitution. Seulement quatre entrepreneurs (11,5%) ont démarré des entreprises en raison d'une opportunité d'affaires.

### **3. La démarche de la création d'entreprise**

L'*Étude Nationale sur le processus de démarrage d'une entreprise* étant longitudinale, elle permet de dresser une certaine démarche du démarrage d'entreprise; dans cette étude, la démarche est tirée de l'expérience des 35 répondants ayant mené leur projet d'entreprise à terme, dont la description suit. De façon générale, il est possible de ramener la démarche de la création d'une entreprise à quelques étapes clés, tel qu'illustré dans la figure 2.

**Figure 2 : Étapes du démarrage d'entreprise**



### **3.1. L'idée et l'intention**

La première étape dans le processus de création d'une entreprise est l'idée. Pour certains de ces entrepreneurs, l'idée est venue soudainement. Cependant, pour la majorité, c'est un désir de longue date : la moitié d'entre eux y songeait depuis plus de deux ans. Il n'est pas facile de savoir si l'idée est concomitante à l'intention de créer son entreprise ou encore si celle-ci vient suite à un désir d'être son propre patron. Des études<sup>5</sup> nous affirment que 75% des idées d'entreprise proviennent des expériences de travail des créateurs; les autres sources sont la formation, les loisirs ou les activités personnelles (arts, artisanat, hobbies, etc.). L'idée ou le concept d'entreprise est une condition nécessaire mais non suffisante pour la création d'une entreprise. Encore faut-il que le concept (ou l'idée) soit porté par une intention forte de traduire celui-ci en projet, et éventuellement en entreprise. Il y a cependant plusieurs indicateurs de l'ampleur de l'intention, dont le niveau de préparation.

Certains s'étaient préparés à cette idée, en suivant par exemple de la formation sur le démarrage d'entreprises. En effet, près de 43% des entrepreneurs ont suivi des cours ou des ateliers, d'une durée moyenne de 45 heures, et ce, plus de trois ans avant de se lancer en affaires dans 50% des cas. Comme autre forme de préparation, 34% ont choisi de contacter des programmes d'aide (moins de cinq programmes pour la grande majorité), cette fois-ci près de 24 mois avant de commencer leur projet.

Comme d'autres études (Gasse Y., D'Amours A., 2000) l'ont déjà démontré, ces entrepreneurs ont démarré des projets dans lesquels ils avaient de l'expérience, soit en attendant de trouver un nouvel emploi ou encore pour pouvoir pratiquer leur métier en étant leur propre patron. Démarrer une entreprise était pour eux, à l'époque, l'opportunité de carrière la plus attrayante qui leur soit offerte, démontrant ainsi l'intérêt pour ce style de vie. À défaut d'avoir démarré leur entreprise, plus de 50% d'entre eux seraient à l'emploi d'une autre compagnie, alors que 36% se consacraient plutôt à leur famille ou à leurs loisirs, les autres optant pour un retour aux études. Aucun d'entre eux n'ayant mentionné la possibilité de démarrer une autre entreprise.

### **3.2. Le projet**

Leur projet comporte peu d'éléments d'innovation. D'ailleurs, dans près de 66% des projets, le produit était déjà disponible sur le marché, au moins cinq ans avant le démarrage. La même proportion ne considérait pas non plus la recherche & développement de produit comme une activité prioritaire, et seulement 17% qualifiait leur entreprise de *Hi-tech*. De toute façon, pour la grande majorité, le produit ou service sur lequel repose l'entreprise était déjà prêt pour

<sup>5</sup> Voir entre autres, Laferté S., 1998.

la vente au moment du démarrage officiel; plus des  $\frac{3}{4}$  avaient même déjà touché, à ce moment, des revenus provenant de la vente de leur produit, sans toutefois avoir atteint un seuil de rentabilité.

Les principaux secteurs d'activités privilégiés dans les projets qui ont abouti sont ceux des services conseils, de la consultation ou des expertises diverses ou encore des entreprises de ventes/services aux particuliers. Aussi, plus de 10% des entrepreneurs ont développé des projets en restauration/hôtellerie, bien que ces secteurs soient généralement plus ardues.

Bien que peu d'entrepreneurs aient formalisé le statut de leur entreprise au début; la presque totalité leur avait attribué une raison sociale au moment de notre premier entretien. La structure du projet a été élaborée très rapidement. Une bonne proportion des entrepreneurs travaillait d'ailleurs sur leur plan d'affaires depuis environ 6 mois. Presque la moitié des projets d'entreprise était l'œuvre d'une équipe de démarrage, et celle-ci était déjà en place presque un an avant notre entretien initial.

Le soutien des proches est souvent un élément contributoire important dans l'expérience de démarrage d'entreprise. Bien que leur entourage ne soit pas particulièrement composé d'entrepreneurs, les participants se sont dits encouragés par leurs proches dans leur démarche : près de 65% ont jugé le support des proches entre 4 et 6 sur une échelle de 1 à 6 (6 étant le plus fort).

### **3.3. Le démarrage et le développement**

La période de démarrage pour varier d'un projet à l'autre, et il n'est pas toujours possible de déterminer à quel moment précis le stade de démarrage laisse place à celui du développement. Puisque cette étude couvre seulement la période des trois premières années, nous allons traiter des stades de démarrage et de développement ensemble.

Tous les projets traités dans cet article se sont traduits par des entreprises en opération après trois ans; bon nombre ayant atteint cet objectif après deux ans (91,2%), ou même après un an d'effort. Il est donc intéressant de faire ressortir les principales actions menées par les entrepreneurs durant cette période cruciale de la vie de leur entreprise.

Dès le début de la période sous étude, les entrepreneurs avaient déjà entamé des actions concrètes de démarrage. Ainsi, plus de 70% avaient commencé à faire la promotion de leur entreprise et plus de 80% avaient amorcé des achats d'inventaire et de matériel, et avaient même contacté des clients potentiels. Bien que seulement 25% affichaient leur entreprise dans l'annuaire téléphonique au tout début, cette proportion est passée à 38% deux ans plus tard.

Comme on pouvait s'y attendre, certaines activités d'entreprise ont été poursuivies tout au long des trois années, alors que certaines autres ont été surtout concentrées au tout début du processus de démarrage. Le tableau 3 présente les activités réalisées selon les deux périodes, soit 2000 et 2002-2003.

**Tableau 3 : Activités d'entreprise réalisées selon la période (2000-2003)**

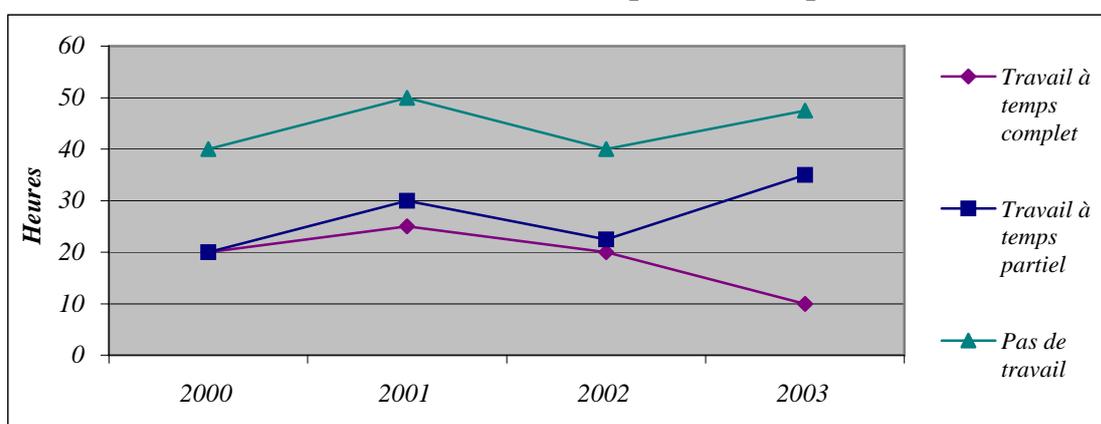
<i>Projet d'entreprise (2000)</i>		<i>Démarrage/développement (2002-2003)</i>	
Épargne	54%	Épargne	6%
Investissement personnel	94%	Investissement personnel	6%
Arrangements familiaux	37%	Arrangements familiaux	14,7%
Achats d'inventaire	89%	Achats d'inventaire	77%
Achats majeurs	54%	Achats majeurs	35%
Demandes de financement	60,8%	Demandes de financement	24,2%
Marketing	72%	Marketing	100%
Contacts de clients potentiels	82%	Contacts de clients potentiels	85%
Planification financière	56%	Planification financière	39%
Embauche de personnel	20%	Embauche de personnel	33%

Comme on peut le voir, la presque totalité des entrepreneurs avaient déjà investi des montants d'argent personnel en 2000, et plus de la moitié continuait à épargner pour investir à nouveau. Un an plus tard, plus de 90% de ces entrepreneurs avaient cessé d'épargner et ne prévoyaient plus le faire dans un avenir rapproché. Peu d'entre eux ont fait des emprunts. Au départ, près de 60% avaient fait ou étaient en train de faire des démarches de financement, lequel nombre est passé à un peu moins de 25% en 2002. Finalement, entre 10% et 20% seulement s'étaient financés via des emprunts personnels (cartes de crédit ou prêts).

Bien que la plupart (70%) des entrepreneurs opéraient leur entreprise à partir de leur résidence, 72% avaient ouvert un compte bancaire au nom de l'entreprise, et 40% avaient une ligne téléphonique commerciale. Plus de 87% avaient commencé à faire l'achat de matériel et d'inventaire, plusieurs ayant même fait des achats majeurs de plus de 1500\$.

Il est reconnu que le démarrage d'une entreprise nécessite un investissement considérable de temps. On observe dans le tableau 3 que les arrangements familiaux ont été pris surtout en 2000, dans les tout premiers moments du démarrage. Les entrepreneurs ont toutefois investi en moyenne 40 heures par semaine dans le projet, quelque soit le moment du démarrage. Certains entrepreneurs ont démarré leur entreprise à temps partiel puisqu'ils avaient un autre emploi. La Figure 3 présente les courbes de temps consacré au démarrage pour chacune des trois années, en fonction de l'occupation des entrepreneurs.

**Figure 3 : Nombre médian d'heures hebdomadaires consacrées au démarrage selon l'année, en fonction de l'occupation des répondants**



Évidemment, le nombre d'heures consacré au projet varie considérablement selon l'occupation professionnelle des entrepreneurs. La fluctuation des heures investies demeure sensiblement la même tant pour ceux qui travaillent à temps partiel que ceux qui ne travaillent pas en dehors du démarrage. La courbe d'heures des travailleurs à temps plein diffère grandement des autres en 2003, s'expliquant peut-être par le fait qu'il est devenu plus difficile pour ces entrepreneurs de concilier leurs multiples occupations. Les deux périodes où ils ont consacré le plus de temps au projet sont les années 2001 et 2003. Ces périodes coïncident, d'une part, à celle du démarrage de facto et, d'autre part, à celle de la première croissance (développement) de l'entreprise. On sait que ces deux étapes constituent des moments forts dans la trame de la création d'une entreprise. Au début des opérations, l'entrepreneur doit tout faire, et surtout jouer les pompiers, c'est-à-dire, régler immédiatement et d'urgence tous les problèmes qui se déclarent continuellement. C'est une période intensive d'apprentissage, non seulement pour l'entrepreneur lui-même, mais aussi pour ses collaborateurs, sa famille et ses principaux partenaires. En ce qui concerne la première croissance (développement), les enjeux sont tels qu'il faut souvent embaucher du personnel, répondre à des demandes de nouveaux clients, acheter de l'équipement, emménager dans des locaux ou aménager les locaux existants, faire des démarches de financement additionnel, etc.

#### **4. Les obstacles et les difficultés**

Bien que 15% des entrepreneurs ne prévoient aucun problème, certains d'entre eux savaient déjà au moment des premières démarches de démarrage qu'ils seraient confrontés à des difficultés dans les différentes étapes de création de l'entreprise. Pour plus de 25%, le financement représentait une des craintes initiales. La même proportion considérait la gestion des opérations comme problématique. Un autre 17% prévoyait avoir de la difficulté à développer la clientèle et la crédibilité de l'entreprise.

La plupart ont réussi à surmonter ces difficultés pour mener à terme le projet. Les entreprises ont monté leur clientèle petit à petit et ont réussi à vendre suffisamment pour atteindre un chiffre d'affaires assurant la rentabilité. Au total, 65% attribuent la réussite de l'entreprise à leur capacité à se construire une clientèle et à obtenir de bonnes références.

D'ailleurs, c'est ce que plusieurs d'entre eux tendent à conseiller à ceux qui veulent tenter leur chance dans le monde des affaires; c'est-à-dire, de commencer lentement, avoir des ambitions raisonnables et progresser à petits pas, même que certains disent qu'il est préférable de démarrer l'entreprise en conservant un emploi en même temps, à temps plein ou à temps partiel, pour éviter de subir les désagréments financiers des débuts de l'entreprise.

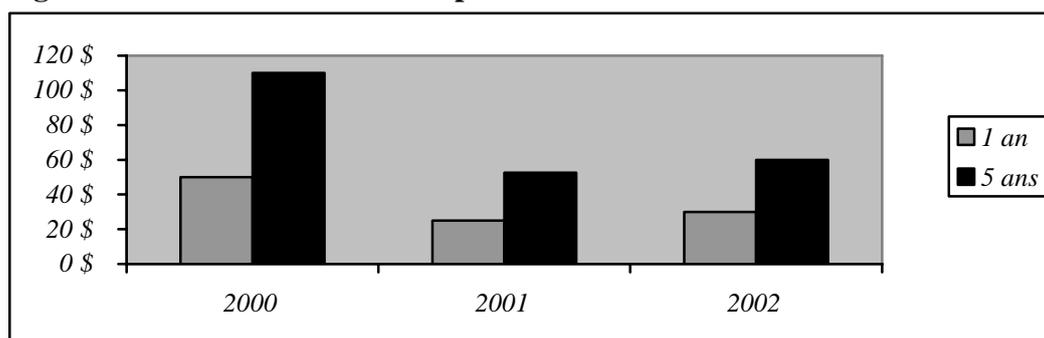
La plupart de ces entrepreneurs ont appris à leurs dépens que démarrer et gérer une entreprise est beaucoup plus exigeant que ce qu'ils s'imaginaient. Ils étaient d'ailleurs beaucoup plus nombreux à être convaincus de pouvoir fournir les efforts nécessaires au moment du démarrage de l'entreprise en 2000 qu'en 2002 (70% en 2000 contre 45% en 2002).

## 5. Les prévisions

Les entrepreneurs ayant réussi à rendre leur entreprise opérationnelle, dans cette étude, ont toutefois toujours eu confiance dans le potentiel de l'entreprise. Près de 90% avaient confiance de réussir à démarrer leur entreprise s'ils y mettaient les efforts nécessaires, et de la rendre opérationnelle en 5 ans ou moins. Ils basaient le succès futur de l'entreprise sur la présence d'une forte demande et sur leurs qualités personnelles, allant des connaissances du domaine aux aptitudes à la vente. Cette confiance vient peut-être aussi du fait qu'à l'époque, la plupart percevaient l'économie comme forte ou stable, et que 80% d'entre eux se considéraient dans un marché en croissance. Bien que les entrepreneurs aient eu tendance à évaluer leur concurrence à la hausse en 2000 (par rapport à 2002), ils la considéraient somme toute modérée au tout début (en 2000).

La plupart de ces entrepreneurs prévoient se contenter de réaliser leurs activités commerciales sur les marchés locaux et régionaux. Peu d'entre eux ont des visées internationales, voire même seulement nationales. Tel que mentionné précédemment, les entrepreneurs conseillent de commencer lentement et d'être réalistes. Leurs attentes de revenus, tant pour la première année d'opérations que pour les cinq prochaines à venir en sont une illustration. La Figure 4 présente l'évolution de ce montant entre 2000 et 2003.

**Figure 4: Évolution des ventes espérées entre 2000-2003 en milliers de dollars**



En plus d'avoir des attentes réalistes, les entrepreneurs préfèrent mettre sur pied une entreprise dont la taille sera raisonnable, leur permettant ainsi de la gérer seule, ou avec quelques employés. En ce sens, peu d'entre eux planifient l'embauche de personnel à temps plein, et à peine la moitié sollicitera les services d'employés à temps partiels.

Un peu plus de la moitié de ces entrepreneurs prévoyait faire de l'entreprise la source majeure des revenus de leur ménage. Il est cependant peu probable que cet objectif soit atteint rapidement, l'entreprise générant à peine 30% des revenus familiaux en 2002.

Plus de la moitié des entrepreneurs seront, selon eux, encore actionnaires majoritaires de leur entreprise dans cinq ans, alors que seulement trois d'entre eux planifient vendre l'entreprise, en totalité ou en partie.

## **6. L'expérience vécue du démarrage d'entreprise**

Cette étude de la démarche de la création d'entreprise de 35 entrepreneurs canadiens de toutes catégories durant les trois premières années nous révèle un certain nombre de constats importants relativement à l'entrepreneuriat.

### **6.1. Idée familière et réfléchie**

Contrairement à beaucoup de prétentions à l'effet que l'entrepreneur est un innovateur et que l'entrepreneuriat moderne est la source principale des innovations, on constate ici que l'entrepreneur typique, celui qui crée le gros des entreprises avec lesquelles on fait affaire tous les jours, est quelqu'un qui a réfléchi plus de deux ans à cette option, qui a choisi un domaine ou un secteur où il avait des connaissances et de l'expérience, et dont le projet ne comporte à peu près pas d'éléments d'innovation véritable. La plupart du temps, l'idée du produit ou du service existait déjà, et l'entrepreneur croyait qu'il y avait là un marché suffisant pour faire vivre une autre entreprise dans ce domaine. Un certain nombre d'entrepreneurs, il faut le dire, ont mentionné que leur produit ou service comportait des éléments « high tech », ou encore que de la recherche et développement avait été réalisé, mais c'est, encore une fois, le fait d'une minorité.

Certains auteurs ont d'ailleurs commencé à relater cet état de chose dans leurs ouvrages. Entre autres, Bhidé (Bhidé, A., 2000), qui, ayant étudié les 500 entreprises américaines aux croissances les plus fortes, a remarqué que ces dernières n'étaient pas basées sur des idées exclusives et innovantes. Leurs fondateurs n'étaient pas très formés et n'avaient pas de montant considérable à fournir en capital. (Fortin, P-A, 2002).

### **6.2. Réalisation rapides de ventes**

Pour réussir en affaires, il faut vendre! Cet adage des entrepreneurs et gens d'affaires d'expérience se confirme une fois de plus ici. Les entrepreneurs qui ont réussi à rendre leur entreprise opérationnelle et rentable dans les trois premières années ont tous été capables de vendre leur produit ou service assez tôt dans le processus de démarrage, habituellement en moins de deux ans du début des opérations. Ces entrepreneurs ayant créé leur entreprise à partir d'un concept simple de produit ou de service, dans un domaine qu'il maîtrisait, ont ainsi eu plus de facilité à satisfaire les besoins d'une clientèle locale et régionale, donc plus accessible.

Il s'agit ici d'une situation qui semble évidemment tomber sous le sens, mais qui souvent, est malheureusement négligée par plusieurs créateurs d'entreprise, surtout dans les domaines technologiques ou scientifiques, où la nature et l'originalité du produit prend préséance sur le marché. Passer d'une orientation produit à une orientation marché n'est pas à la portée de tous les entrepreneurs potentiels. Cependant, ceux qui réussissent rapidement ont vite compris que les revenus proviennent des ventes, ces mêmes revenus permettant d'être réinvestis dans le développement de l'entreprise.

### **6.3. Confiance et réalisme**

On le sait, les entrepreneurs sont souvent ambitieux et téméraires, et il en faut une bonne dose pour créer une entreprise. La question est de savoir comment ajuster ces deux caractéristiques au projet projeté. Les entrepreneurs de cette étude ont manifesté une grande confiance dans leur projet depuis les tout débuts de l'aventure. Il va sans dire que celle-ci a pu être plus facilement exprimée à l'intérieur d'un projet dont le produit ou service à offrir était déjà familier. Mais, la confiance dont ils ont fait preuve dans leurs capacités personnelles à mener le projet de façon diligente et efficace est probablement la meilleure marque de leur réussite. Sans confiance en soi, il est très difficile de réussir. Par ailleurs, encore faut-il être réaliste par rapport à ses ambitions. La plupart de nos entrepreneurs ont dit préférer développer une entreprise dont ils auraient le contrôle et la pleine satisfaction. Leurs attentes semblent demeurer à la hauteur de leurs moyens et du potentiel de leur entreprise.

### **6.4. Maîtrise et stratégie des petits pas**

Un projet dont on ne maîtrise pas bien les éléments est difficile à mener, encore plus s'il s'agit d'une activité nouvelle et complexe comme la création d'une entreprise. La stratégie gagnante dans ces situations est souvent celle des petits pas. C'est d'ailleurs le conseil prodigué par les entrepreneurs qui ont réussi à rendre leur entreprise opérationnelle assez rapidement : commencer lentement, effectuer des opérations payantes le plus rapidement possible et se développer à un rythme raisonnable.

Cette stratégie permet de gérer d'une certaine manière l'insécurité que génère le statut d'entrepreneur. En effet, la vulnérabilité des jeunes entreprises face aux éléments extérieurs, dont il est difficile d'en contrôler les impacts, entraîne les entrepreneurs dans des situations parfois précaires. Bhidé (Bhidé, A., 2000) fait d'ailleurs la distinction entre la tolérance à l'ambiguïté, qui est cette capacité à accepter de ne pas savoir ce qui arrivera dans l'avenir, et le risque. Depuis que les entrepreneurs sont devenus objet d'études, une des caractéristiques qui leur est attribuée est celle de la prise de risque. Cependant, il semble que ce soit plutôt la tolérance à l'ambiguïté qui caractérise les entrepreneurs, c'est-à-dire leur capacité à passer à l'action sans avoir nécessairement toute l'information, bref avancer sans exactement savoir où tout ça va les mener.

### **6.5. Moyens modestes**

Beaucoup d'entrepreneurs potentiels, du moins ceux qui ont déjà songé à créer leur entreprise mentionnent souvent être bloqués dans leurs ambitions par un manque de moyens, surtout de fonds. Or plusieurs études, dont celle-ci, nous montrent explicitement que la plupart des entrepreneurs qui ont réussi avaient en réalité peu de moyens, donc des capacités financières très limitées à leur disposition. Même si le manque de fonds était souvent leur crainte de départ, ils ont réussi à créer leur entreprise et à l'amener au stade de la rentabilité en moins de deux ans, avec des fonds personnels très limités, souvent quasi-inexistants. Évidemment, plusieurs de ces projets d'entreprise se retrouvent dans des secteurs de services où les investissements de démarrage sont souvent moins exigeants. Il est cependant intéressant de constater qu'ils ont presque tous investi de leurs épargnes personnelles dans le projet avant et pendant le démarrage de l'entreprise.

En termes de ressources humaines, on voit aussi que la plupart n'ont pas embauché de personnel, ou encore embauché peu de personnes, et ne prévoyait pas le faire dans un proche avenir. De plus, même si plusieurs ont investi beaucoup d'heures dans le démarrage de l'entreprise, on constate qu'ils n'ont pas non plus dépassé la moyenne raisonnable dans ce domaine.

## **6.6. Maintien d'une alternative**

Une des raisons pour laquelle la plupart des entrepreneurs n'ont pas investi plus d'une quarantaine d'heures dans le démarrage de leur entreprise et dans son développement, réside dans le fait qu'ils ont maintenu une autre activité de travail à plein temps ou à temps partiel. Cette approche peut effectivement ralentir les activités de démarrage mais elles assurent tout de même une certaine sécurité financière ainsi qu'une aisance de vie aux entrepreneurs naissants. Cette situation s'explique aussi par le fait que la majorité de ces entrepreneurs ne disposaient pas de moyens financiers externes leur permettant de consacrer tout leur temps aux activités de création d'entreprise.

## **6.7. Motivations pratiques**

Plusieurs études<sup>6</sup> ont montré que les entrepreneurs étaient surtout motivés par le besoin d'accomplissement ou de réalisation personnelle, par le désir de devenir leur propre patron, par le défi, le pouvoir, l'argent, etc. Sans nier l'importance de ces motivations légitimes chez les entrepreneurs naissants de cette étude, ce sont surtout des raisons pratiques qui ont amené ces derniers à créer leur entreprise. Ils ont opté pour cette occupation afin d'obtenir une meilleure situation financière, de profiter d'une organisation de travail plus satisfaisante, d'exploiter plus adéquatement leurs talents, enfin, afin de se donner plus de marge de manœuvre dans leur vie professionnelle et personnelle. Ces motivations peuvent évidemment changer au fur et à mesure du développement de leur entreprise, mais dans l'ensemble, il semble bien que la création d'une entreprise serait pour eux plus instrumentale qu'une fin en soi, du moins dans les premières années du démarrage.

## **Conclusion**

L'étude de l'entrepreneuriat a beaucoup évolué au cours des dernières années, nous l'avons déjà souligné. Différents aspects, contextes, processus, démarches, profils, etc. reliés aux entrepreneurs ont fait l'objet de recherches dans différents pays, et avec différentes approches, méthodologies et orientations. Elles nous ont appris beaucoup sur toutes sortes d'entrepreneurs, dans toutes sortes de domaines et sous différentes conditions. Pour la plupart, ces études ont été surtout des descriptions d'événements passés, relatés souvent par les acteurs eux-mêmes, à des moments précis; les échantillons choisis l'ont été la plupart du temps, et souvent, par la force des choses, ce qu'il est convenu d'appeler des échantillons de convenance ou de commodité. Certaines études de cas ont relaté l'évolution d'entreprises sur des périodes plus ou moins longues, mais toujours à partir de récits historiques. C'est l'ensemble de ces études qu'il est intéressant de consulter, en autant qu'on puisse en faire une intégration adéquate, et que les lacunes ne soient pas trop évidentes.

---

<sup>6</sup> Voir entre autres Fayolle, A, 2003.

## **Constats**

L'étude dont nous venons de présenter quelques résultats se veut une réponse partielle à certaines lacunes dans le domaine de l'entrepreneuriat. D'abord, sur le plan méthodologique, cette étude a procédé à partir d'un échantillon aléatoire représentatif de la population canadienne. Peu de recherches sur l'entrepreneuriat sont basées sur des échantillons tirés au hasard parmi la population en général : c'est pourquoi cette étude peut prétendre être représentative de la population d'entrepreneurs de toutes catégories. , du moins dans la population canadienne.

De plus, il nous a été possible de suivre pendant les trois premières années du démarrage, les entrepreneurs à partir du tout début de leur démarche. Ainsi, les données ont été recueillies in vivo, c'est-à-dire pratiquement au moment même où les actions étaient posées; les interprétations ou les rationalisations a posteriori sont par le fait même minimisées.

Finalement, les entretiens téléphoniques individualisés avec les entrepreneurs ont été complétés par des questionnaires envoyés par la poste afin de contrevérifier les informations, et de faciliter la cueillette de certaines données, comme les mesures d'attitudes et de motivation.

En termes de résultats concrets, cette étude sur les entrepreneurs qui ont réussi à rendre leur entreprise opérationnelle en dedans de deux ans, nous a montré, il faut le souligner, l'aspect pratique et fondamental des actions menées par ces personnes. On est loin ici des démarches complexes et des stratégies parfois très spécialisées que l'on retrouve dans certaines études de cas sur l'entrepreneuriat technologique, par exemple; ou encore des modèles d'affaires rapportés d'entreprises de la nouvelle économie, ou de l'économie virtuelle. On retrouve aussi peu de projets d'entreprises fondées sur des innovations marquantes, ou encore issues de travaux élaborés en recherche et développement.

En fait, on retrouve ici des entrepreneurs qui ont surtout procédé simplement et naturellement. Simplicité volontaire ou obligée? Probablement les deux. Cependant, leur approche et leurs actions sont du domaine du possible et de l'accessible. La preuve, c'est qu'ils ont réussi...jusqu'à maintenant.

## **Perspectives internationales**

La question qui peut se poser a trait à la validité externe d'une telle étude; en d'autres mots, est-ce que les conclusions dégagées pour le Canada peuvent être généralisées à d'autres pays. Nous avons mentionné que d'autres chercheurs avaient mené des études similaires d'autres pays, entre autres aux États-Unis (Reynolds, 2000) et en Suède (Davidsson and Honig, 2003; Delmar and Davidsson, 2000). Les méthodologies utilisées, bien que semblables à plusieurs points de vue ont dû être adaptées pour chaque pays, et les résultats ne peuvent pas être complètement comparables. Cependant, on constate tout de même certaines similarités dans la démarche des entrepreneurs naissants d'un pays à l'autre; les différences importantes proviennent surtout des contextes particuliers. Par exemple, aux États-Unis, les difficultés reliées au financement du démarrage sont nettement moindres qu'au Canada et en Suède. Par ailleurs, en Suède, le support social de la famille et du milieu proche de l'entrepreneur est plus élevé.

Dans une étude intéressante sur la pratique de l'entrepreneuriat dans plusieurs pays occidentaux Lundstrom and Stevenson (2005) ont montré que les relations entre les activités entrepreneuriales et les résultats, comme le taux de création d'entreprises ne sont pas toujours évidentes. La vitalité entrepreneuriale peut avoir des liens avec certains résultats dans un pays donné sans que ce soit la même chose dans un autre pays. De la même façon, la vitalité entrepreneuriale peut être stimulée par certaines politiques et approches dans certains pays, et par des facteurs différents dans d'autres pays. Ils ont démontré aussi que le temps et certaines circonstances peuvent des rôles importants dans l'influence relative de certaines activités, politiques et stimulants. La plupart des évolutions culturelles (attitudes, mentalités, valeurs, croyances) ne peuvent s'apprécier qu'à moyen et long terme, parfois même en termes de générations. Sur le plan méthodologique, la complexité de mesure et d'appréciation de certaines variables rend difficile l'étalonnage (benchmarking) et les comparaisons entre pays. Le transfert d'expérience d'une culture à l'autre est une opération délicate qui implique des adaptations contextuelles importantes. Par ailleurs, les enseignements tirés des expériences de certains pays peuvent permettre d'éviter certaines lacunes ou erreurs.

## **Bibliographie**

- BHIDÉ, A.V., *The origin and evolution of new businesses*, New-York, Oxford University Press, 2000.
- BRUYAT, C. & JULIEN, P. A., « *Defining the field of research in entrepreneurship* », *Journal of Business Venturing*, 16: 2001, 165-172.
- DAVISSON P. & HONIG, B., “ *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*”, *Journal of Business Venturing*, 18: 2003, 301-331.
- DELMAR, F. & DAVIDSSON, P., “ *Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs*”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 2000, 1-23.
- FAYOLLE, A., *Le métier de créateurs d'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 2003.
- FORTIN, P.A., *La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté*, Montréal, Qc, Les Éditions Transcontinental inc., 2002.
- GASSE, Y. & D'AMOURS, A., *Profession : Entrepreneur*. Montréal, Qc., Les Éditions Transcontinental inc., 2000.
- GASSE, Y., DIOCHON, M., MENZIES, T.V. & TREMBLAY, M., «Étude sur le processus de démarrage d'un entreprise au Canada», Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 2002, 8 pages.
- LAFERTÉ, S., *Comment trouver son idée d'entreprise* , Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., 1998.
- LUNDSTROM, A. & STEVENSON, L. A., *ENTREPRENEURSHIP POLICY: THEORY AND PRACTICE*, STOCKHOLM, SWEDEN, ISEN, 2005.
- REYNOLDS, P.D., National Panel Study of U.S. Business Startups: background and methodology, *Databases for the Study of Entrepreneurship*, JAI/Elsevier Inc., Volume 4, 2000, 153-227.