

Jeunes créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation

Cândido Borges
Louis Jacques Filion
Germain Simard

Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier
HEC Montréal
3000 Chemin de la Côte Ste-Catherine
Montréal, Qc, H3T 2A7
Canada

louisjacques.filion@hec.ca

Résumé

Ce texte vise à améliorer l'état des connaissances sur le processus de création d'entreprises par des jeunes (18-34 ans). Le lecteur sera en mesure de mieux connaître les caractéristiques des jeunes entrepreneurs ainsi que le processus de création d'entreprises qu'ils utilisent. Nous présentons ici une analyse des données concernant le processus de création de 89 entreprises démarrées par des jeunes de 18 à 34 ans au Québec. Nous les comparons avec un groupe de 99 nouvelles entreprises créées par des entrepreneurs de 35 ans et plus. Pour l'essentiel, les résultats indiquent que les jeunes créateurs d'entreprises ainsi que le processus de création d'entreprises qu'ils utilisent, présentent certaines particularités par rapport à ce que font les entrepreneurs plus âgés : 1) les jeunes sont plus présents dans les secteurs des services; 2) la proportion de l'entrepreneuriat féminin est plus élevée; 3) les entreprises créées par des jeunes commencent plus petites; 4) elles passent par un processus de création et de démarrage un peu plus difficile et un peu plus long que celles démarrées par les entrepreneurs plus âgés.

Jeunes créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation

Cândido Borges
Louis Jacques Filion
Germain Simard

Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier
HEC Montréal

Introduction

Les paroles et les actes des jeunes par rapport à l'entrepreneuriat manifestent un contraste frappant. Si d'une part nous sommes à une époque où une majorité de jeunes valorise l'entrepreneuriat, les jeunes veulent de plus en plus être les maîtres de leur propre destin, mais d'autre part, seul un faible pourcentage d'entre eux s'aventure à créer une entreprise. Selon les données de 2004 du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), au Québec, quatre jeunes sur cinq (84 %) valorisent la carrière entrepreneuriale (contre 72 % dans le reste du Canada), 18 % ont l'intention de créer une entreprise au cours des trois prochaines années (contre 17 % dans le reste du Canada), mais seulement 5,3 % (contre 7,3 % du reste du Canada) créaient, en 2004, une entreprise (Riverin et Jean, 2005).

Certes, dans le cas de plusieurs jeunes, leur intention est de créer une entreprise quelques années plus tard dans leur carrière, une fois leurs dettes d'études remboursées, après avoir acquis un minimum d'expérience sur le marché du travail et avoir amassé un peu de capital (Filion, L'Heureux, Kadji-Youaleu et Bellavance, 2002; Audet, 2001). En plus, il ne faut pas négliger les barrières à l'entrée qui sont parfois difficiles à franchir pour un jeune qui n'a pas encore eu à faire face à une série de barrages administratifs pour arriver à faire quelque chose.

Quel que soit les facteurs en cause, il est clair qu'un pourcentage important de jeunes ne transforment pas leur intention de créer une entreprise en une création effective. Il serait intéressant d'étudier plus à fond ce phénomène. Il est intéressant aussi de connaître le cheminement de celles et ceux, parmi les jeunes, qui créent une entreprise, de connaître

davantage les difficultés rencontrées dans leur processus de création d'entreprises. Ce texte vise justement à augmenter les connaissances sur ces sujets. Il présente les résultats d'une étude sur le processus de création d'entreprises par les jeunes de 18 à 34 ans au Québec. Au total, 201 nouvelles entreprises originaires de tous les secteurs d'activités et régions du Québec ont participé à cette recherche dont 89 entreprises créées par des jeunes qui sont la cible de ce texte.

La première partie de ce texte expose le cadre conceptuel utilisé pour définir et délimiter cette recherche. La deuxième décrit la méthodologie employée pour réaliser cette étude. La troisième présente et analyse les résultats. Finalement, la quatrième conclut en suggérant quelques recommandations destinées aux organismes de soutien, aux entrepreneurs et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le présent texte est tiré de rapports de recherche non publiés (Borges, Simard Filion, 2005 b et c; Duquette-Labrecque, Borges, Simard, Filion, 2005 a, b, c, d)

1. Un cadre conceptuel en quatre étapes

Au début de notre étude, un examen des principaux écrits sur la création d'entreprises a d'abord été réalisé mais n'est pas repris dans sa totalité ici. Cet examen (Borges, Simard et Filion, 2005a), visait à connaître l'état actuel des études menées sur ce sujet et à identifier les variables importantes à prendre en compte dans une recherche comme celle-ci. Cette recension a permis également de concevoir un cadre conceptuel qui présente en quatre étapes les principales activités du processus de création d'une entreprise (voir tableau 1).

Tableau 1 - Étapes et activités du processus de création d'entreprises

Étapes	Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification de l'occasion d'affaires 2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires 3. Décision de créer l'entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rédaction du plan d'affaires 2. Réalisation de l'étude de marché 3. Mobilisation des ressources 4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires) 5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enregistrement juridique de l'entreprise 2. Engagement à temps plein dans le projet 3. Aménagement des installations et des équipements 4. Développement du premier produit ou service 5. Embauche des employés 6. Première vente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing 2. Vendre 3. Atteindre le seuil de rentabilité 4. Planification formelle 5. Gestion

Sources : Bhave (1994); Carter, Gartner et Reynolds (1996); Delmar et Shane (2002); Reynolds (2000); Reynolds et Miller (1992); Reynolds et White (1997); Gasse, Diochon et Menzies (2002a, 2002b, 2003, 2004); Gelderen, Bosma et Thurik (2001); Shook, Priem et McGee (2003); Vesper (1990).

Ce cadre conceptuel a servi à définir et délimiter cette recherche. Il a été utilisé pour construire les questionnaires et sert également pour la présentation des résultats. Il est important de souligner ici que le processus de création d'entreprises est dynamique et particulier à chaque cas (Bhave, 1994; Bruyat et Julien, 2001; Reynolds et Miller, 1992). En conséquence, il peut arriver que les étapes et les activités ne se réalisent pas toujours dans l'ordre indiqué ou qu'elles se chevauchent. Ainsi, la division de ce processus en étapes et activités est dégagée de l'ensemble des recherches sur le sujet, mais peut présenter toutes sortes de cas d'exception. Ce cadre conceptuel vise essentiellement à disséquer le processus de création d'une entreprise en vue d'en faciliter la compréhension et l'étude.

2. Approche méthodologique et échantillon

Cette recherche a été menée auprès de 201 entreprises créées entre le 1^{er} janvier 1999 et le 30 septembre 2004 et ayant au moins quatre employés. Des recherches antérieures ainsi que l'examen de la documentation (Borges, Simard et Filion, 2005a) effectué pour construire notre questionnaire nous ont appris qu'il est préférable de traiter avec des entrepreneurs ayant déjà dépassé les étapes du processus de création parce qu'ils sont capables de prendre du recul face à

l'expérience de créer une entreprise. D'autre part, nous tenions également à ce que cette expérience soit encore fraîche à la mémoire de l'entrepreneur, d'où la décision de nous limiter aux entreprises créées depuis moins de cinq ans. C'est aussi par choix que nous n'avons retenu que les entreprises qui comptaient au moins quatre employés, c'est-à-dire des entreprises dont les activités diffèrent de celles des travailleurs autonomes.

Pour constituer l'échantillon, nous avons sollicité la collaboration d'organismes locaux qui interviennent auprès de créateurs d'entreprises. Des agents des bureaux régionaux des ministères partenaires, des conseillers aux entreprises en démarrage des CLD (Centres locaux de développement), des SADC (Services d'assistance au développement des collectivités) et de quelques incubateurs d'entreprises nous ont référé au total 641 entreprises. Après vérification, suite à un premier tri, 175 de ces entreprises ne rencontraient pas tous nos critères, principalement en ce qui avait trait à la date de création ou au nombre minimum d'employés. Notre objectif étant d'étudier au moins 200 entreprises, nous avons contacté et invité à participer à la recherche les 466 autres; 95 ont refusé notre invitation tandis que 170 ne respectaient pas certains des critères énoncés plus haut. Le nombre final de cas retenus est donc de 188 (201 entrepreneurs/entreprises rencontrés moins 13 cas rejetés à cause de certains manques d'information).

Parmi ces 188 entreprises, nous en comptons 89 créées par des jeunes ayant entre 18 et 34 ans (voir tableau 2). Nous appellerons ce groupe « Jeunes Entrepreneurs » et les entrepreneurs de 35 ans et plus « Autres entrepreneurs ». Les jeunes entrepreneurs ont été divisés en deux groupes : ceux ayant entre 18 et 24 ans (18 entreprises) et ceux ayant entre 25 et 34 ans (71 entreprises). Ces deux groupes sont parfois comparés entre eux et également avec les entrepreneurs ayant 35 ans et plus.

Tableau 2 – Nombre d'entreprises selon l'âge de l'entrepreneur

Âge	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Nombre d'entreprises	18	71	89	99

Nous avons construit un questionnaire en deux parties : a et b. Nous avons procédé à quelques pré-tests en deux étapes, réajustant à chaque fois le questionnaire. Celui-ci a d'abord été présenté à cinq intervenants d'organismes de soutien à la création d'entreprises. Il a ensuite été réajusté. Par la suite, au moins trois

des dix membres de l'équipe de cette recherche ont participé à l'application du questionnaire sur le terrain, dont le chercheur principal. À chaque fois, l'équipe s'est réunie afin de discuter des applications de chacune des questions du questionnaire et afin d'apporter les correctifs jugés appropriés. La première partie du questionnaire (questionnaire A) (Duquette-Labrecque, Borges, Simard, Filion, 2005a) permet d'organiser les informations selon la taille, la région, le chiffre d'affaires, la formation et les sources de financement. Quant à la seconde partie du questionnaire (questionnaire B) (Duquette-Labrecque, Borges, Simard, Filion, 2005b), elle suit la démarche exposée précédemment relative aux quatre étapes du processus de création d'entreprises utilisées pour les fins de cette recherche.

La cueillette des données s'est effectuée en deux étapes distinctes. Premièrement, l'entrepreneur a répondu à un questionnaire (questionnaire A) qui lui a été envoyé par courrier électronique, par la poste ou par télécopieur. Par la suite, un membre de l'équipe de recherche a eu une rencontre avec l'entrepreneur au cours de laquelle il a d'abord révisé le premier questionnaire préalablement complété par le créateur d'entreprise et il lui a ensuite posé les questions en vue de compléter le second questionnaire (questionnaire B), constitué majoritairement de questions fermées. La durée moyenne de cette rencontre a été de 90 minutes. Ces rencontres ont eu lieu entre juin 2004 et février 2005. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS, y compris les réponses aux questions ouvertes après que celles-ci eurent été codifiées. Finalement, sur le plan purement statistique, nous utiliserons parfois la médiane et parfois la moyenne pour présenter les résultats. Nous estimons que la médiane a l'avantage de donner une image plus réelle de la situation en ne tenant pas compte des cas extrêmes qui apportent souvent des distorsions dans la présentation de données statistiques.

3. Présentation et analyse des résultats

Nous présentons d'abord les caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises ayant participé à la recherche, ensuite nous examinons les résultats de chacune des quatre étapes du processus de création.

3.1. Les caractéristiques des répondants

Quatre-vingt-deux pour cent des jeunes entrepreneurs étaient des hommes et 18 % des femmes. On remarque que le groupe des jeunes entrepreneurs comprend plus de femmes que le reste de l'échantillon (18 % contre 9 % chez les plus de 35 ans). Avant de créer leur entreprise, les jeunes

entrepreneurs avaient en moyenne dix ans d'expérience sur le marché du travail, six ans dans le secteur d'activité dans lequel ils ont créé leur nouvelle entreprise et seulement trois ans d'expérience à un poste de direction (contre 23, 14 et 12 ans, respectivement, chez les entrepreneurs plus âgés). Les plus jeunes (18 à 24 ans) ont cependant moins d'expérience : respectivement 5, 4 et 1 ans. Il est important de souligner que la médiane d'expérience à un poste de direction parmi les jeunes de 18 à 24 ans est de zéro. C'est-à-dire que, au moins 50 % des jeunes de 18 à 24 ans de notre échantillon ont démarré leur entreprise sans avoir aucune expérience préalable à un poste de direction. Il est intéressant de constater que 34 % des jeunes entrepreneurs (contre 61 % des autres entrepreneurs) ont déjà été propriétaires d'une autre entreprise.

On remarque au tableau 3 que ces jeunes entrepreneurs avaient un faible niveau de formation et d'expérience dans certains domaines de la gestion. En fait, au moins 50 % des jeunes entrepreneurs n'avaient, avant de se lancer en affaires, aucune expérience (n'avaient suivi aucun cours) en marketing, vente, comptabilité, gestion financière, R&D ou innovation)¹.

Tableau 3 –Années d'expérience et formation dans des domaines de gestion, par groupes d'âges.

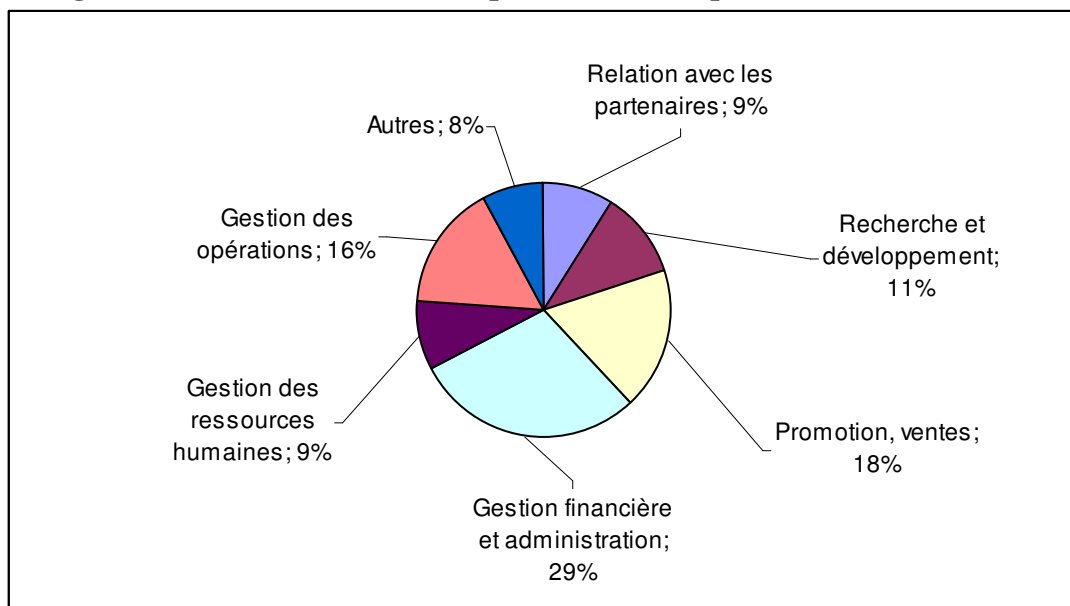
Domaine de la gestion	Années d'expérience dans le domaine (médiane)			
	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Marketing ou ventes	0	0,5	0	5
Comptabilité ou gestion financière	0	0	0	2
Production ou gestion des opérations	0	3	2	10
Gestion des ressources humaines	0	3	1	10
R&D, gestion technologique, innovation	0	0	0	1
Domaine de la gestion	Entrepreneurs sans aucun cours dans le domaine (%)			
	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Marketing ou ventes	70,6%	62,1%	63,9%	52,7%
Comptabilité ou gestion financière	64,7%	49,3%	52,4%	41,3%
Production ou gestion des opérations	64,7%	64,6%	64,6%	58,2%
Gestion des ressources humaines	76,5%	70,3%	71,6%	50,5%

¹ Les tableaux de cet article contiennent la plupart des données présentées et analysées dans le texte. Mais, pour enrichir notre analyse, nous citons également des données tirées de rapports de recherche dont les données n'ont pas été insérées au complet dans les tableaux de cet article à cause des limites d'espace. Nous invitons toutefois les chercheurs intéressés à aller plus loin à consulter cette très abondante documentation: Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L.J. (2005a, b,c et d).

R&D, gestion technologique, innovation	76,5%	79,4%	78,8%	78,7%
--	-------	-------	-------	-------

Il est important de souligner que cette faible expérience et cette absence de formation dans les domaines de la gestion ne sont pas exclusives aux jeunes. En fait, les entrepreneurs ayant plus de 35 ans présentent les mêmes caractéristiques (Borges, Simard et Filion, 2005c). Ce manque de compétences en certains domaines de la gestion contraste avec les fonctions que l'entrepreneur occupe au sein de sa nouvelle entreprise. Là, la polyvalence est importante car il a besoin de faire un peu de tout, comme on le constate à la figure 1, qui montre la répartition du temps des jeunes entrepreneurs passé entre les différentes fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise. La répartition du temps des jeunes entrepreneurs est semblable à celle des autres entrepreneurs, sauf que les jeunes utilisent un peu plus de leur temps à la gestion financière et l'administration (29 % contre 26 %) et moins à la promotion et aux ventes (18 % contre 22 %).

Figure 1 - Fonctions dans l'entreprise (% du temps), 18-34 ans seulement.



3.2. Les caractéristiques des entreprises

Les entreprises créées par les jeunes avaient, au moment de l'enquête, en moyenne dix employés à plein temps (médiane de 7), soit deux de moins que celles créées par les autres entrepreneurs, deux employés à temps partiel (médiane de 2) et deux employés à contrat (médiane de 1). Le

tableau 4 ci-dessous présente le chiffre d'affaires des entreprises en 2003. Seulement 18 % des entreprises avaient atteint un chiffre d'affaires supérieur à un million de dollars, contre 28 % chez les autres entreprises de l'échantillon. Les entreprises créées par les plus jeunes (18 à 24 ans) ont un chiffre d'affaires encore plus bas : 67 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires de 500 000 dollars ou moins, contre 51 % des entreprises créées par les entrepreneurs de 25 à 34 ans et 48 % de celles créées par ceux de plus de 35 ans. Des recherches menées en France ont montré également que le chiffre d'affaires des entreprises créées par des jeunes (de moins de 30 ans) est plus bas que celui des entreprises créées par des entrepreneurs plus âgés (APCE, 2001).

Plusieurs hypothèses dont deux principales peuvent expliquer, du moins en partie, cet état de fait. La première, c'est que, comme nous l'indiquons dans la section suivante de ce texte, les jeunes démarrent leur entreprise avec moins de capital que les autres entrepreneurs. On peut considérer que, dans l'ensemble, ils ont accès à moins de ressources. Ensuite, 47 % des jeunes (contre 26 % des autres entrepreneurs) créent leur entreprise dans le secteur des services, où le chiffre d'affaires des entreprises est, en moyenne, plus bas. Ce sont les entreprises créées dans le secteur secondaire qui ont, en moyenne, le chiffre d'affaires le plus élevé (Borges, Simard et Filion, 2005c).

Tableau 4 - Chiffre d'affaires, par groupes d'âges

Chiffre d'affaires en 2003	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
moins de 100 000 \$	16,7%	11,4%	12,5%	11,2%
100 001 \$ à 250 000 \$	22,2%	8,6%	11,4%	14,3%
250 001 \$ à 500 000 \$	27,8%	31,4%	30,7%	22,4%
500 001 \$ à 1 M \$	22,2%	28,6%	27,3%	23,5%
1 000 001 \$ à 2,5 M \$	11,1%	15,7%	14,8%	19,4%
2 500 001 \$ à 10 M \$	0%	4,3%	3,4%	7,1%
Plus de 10 M \$	0%	0%	0%	2,0%

Une caractéristique positive des entreprises créées par les jeunes est le fait qu'elles sont moins dépendantes d'un seul client que le sont les entreprises créées par les autres entrepreneurs. Dans 31 % des cas des jeunes (contre 51 % dans le cas des autres entrepreneurs), le principal client représente 31 % ou plus de leur chiffre d'affaires. Cela est peut-être une conséquence de leur

portefeuille de produits et services, qui est plus diversifié (54 % d'entre eux offrent plus de cinq produits ou services à leur clientèle, contre 33 % des autres entrepreneurs).

Les données que nous venons de présenter montrent les caractéristiques des entreprises telles qu'elles étaient au moment de l'enquête. Toutefois, pour y arriver, entre l'idée d'affaires et la première vente, les entrepreneurs passent par un processus normalement long et rempli d'embûches. Les données concernant ce processus sont présentées dans les prochaines sections.

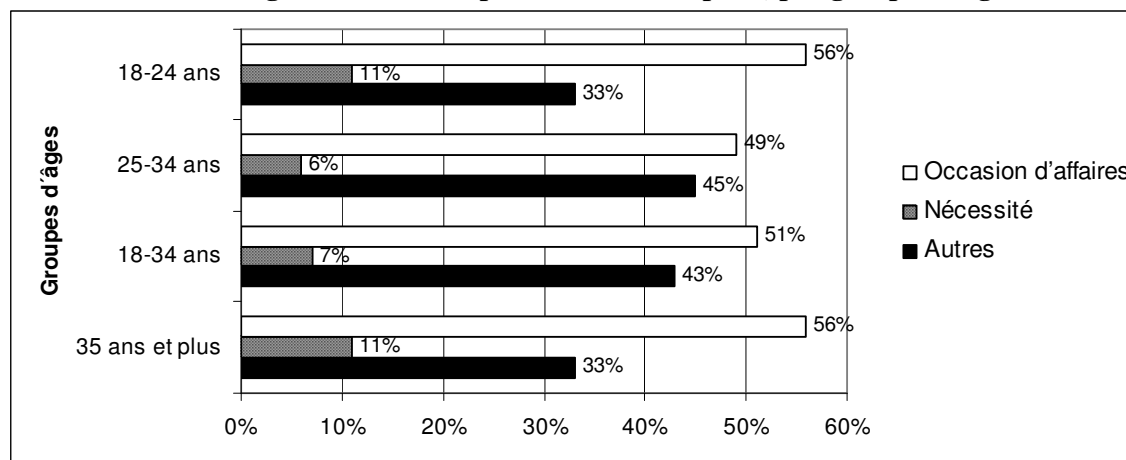
3.3 - Étape 1 – Initiation

La première étape du processus de création comprend l'identification de l'occasion d'affaires, la réflexion sur le projet et la prise de décision de créer une entreprise. Quelle est l'origine de l'idée d'affaires ? Y a-t-il plus d'idées originales ou seulement des imitations ? Pourquoi les entrepreneurs créent-ils leurs entreprises ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette section.

Les trois premières **sources des idées d'affaires** des jeunes entrepreneurs ne sont pas différentes de celles des autres entrepreneurs, dans l'ordre : connaissances du secteur d'activité, connaissances acquises dans l'entreprise où il travaillait avant et ses connaissances technologiques. Toutefois, pour identifier une occasion d'affaires, les jeunes ont eu plus recours à leurs amis et à des membres de leurs familles que ceux qui sont plus âgés. En fait, dans 35 % des cas des jeunes (contre 17 % des autres entrepreneurs), l'idée d'affaires tire son origine de discussions avec des amis ou avec des membres de la famille.

Par rapport à l'**originalité de l'idée d'affaires**, les jeunes ressemblent aux plus âgés : 39 % (contre 35 % des autres entrepreneurs) classifient leur idée comme étant originale. Chez les jeunes, nous sommes en mesure d'observer cependant plus de changements tout au long du processus de création de l'entreprise. Dans ce groupe, par rapport à ce que l'entreprise est aujourd'hui, l'idée d'affaires initiale n'a pas changé dans 40 % des cas (contre 63 % dans le cas des autres entrepreneurs).

Figure 2 – Raisons pour créer l’entreprise, par groupes d’âges



La **décision de créer** l’entreprise a été prise par les jeunes entrepreneurs en moyenne neuf mois (médiane de 3) après avoir eu l’idée d’affaires (contre une moyenne de 11 mois, médiane de 4, pour les autres entrepreneurs). En ce qui a trait aux **raisons pour créer l’entreprise**, on constate à la figure 2 ci-dessus que la principale raison citée est « pour tirer avantage d’une occasion d’affaires » (51 % chez les jeunes, 56 % chez les autres entrepreneurs). Moins de jeunes créent une entreprise « parce qu’ils n’avaient pas de meilleures possibilités d’emploi » (7 % contre 11 % des autres entrepreneurs), mais une proportion plus élevée mentionne (43 % des jeunes contre 33 % des autres entrepreneurs) l’option « Autres » comme raison pour créer l’entreprise. Ceux qui ont choisi l’option « Autres » indiquent majoritairement des motifs pas nécessairement économiques comme raison pour créer l’entreprise, tels que « avoir une entreprise familiale », « relever un défi », « réaliser un objectif personnel », « faire ce qu’on aime ». Comme près de la moitié des jeunes entrepreneurs ont marqué « Autres » comme principale raison de créer l’entreprise, nous croyons qu’il s’agit là d’une dimension à évaluer avec soin et à approfondir lors de recherches futures.

3.4 - Étape 2 – Préparation

À l’étape 2, préparation du projet, les entrepreneurs commencent à matérialiser leur conception de leur entreprise. Ils rédigent le plan d’affaires et mobilisent les ressources en vue de la création d’une nouvelle entreprise. Ces activités sont analysées dans la section qui suit.

Presque la totalité (90 %) des jeunes entrepreneurs a préparé un **plan d'affaires**. C'est un peu moins que les entrepreneurs plus âgés qui, dans 97 % des cas, en ont rédigé un². Cependant, chez les plus jeunes (18-24 ans) seulement 78% ont préparé un plan d'affaires. On remarque au tableau 5 ci-dessous que dans 89 % des cas de jeunes qui ont fait un plan d'affaires (contre seulement 71 % des autres entrepreneurs) le plan d'affaires comprenait une **étude de marché**, soit complète ou sommaire. Ce chiffre monte jusqu'à 100 % chez les jeunes de 18 à 24 ans. Les jeunes de 18 à 24 ans sont également plus nombreux à faire une étude de marché complète et détaillée : 43% de ceux qui ont rédigé un plan d'affaires, l'ont fait avec une étude de marché complète (contre seulement 27% chez les jeunes de 25 à 34 ans et 31 % des autres entrepreneurs de 35 ans et plus).

Les jeunes rencontrent plus de difficultés pour faire le plan d'affaires que les autres entrepreneurs. Seulement 2,5 % des jeunes (contre 15 % des autres entrepreneurs) n'ont pas eu de difficulté pour préparer le plan d'affaires. Pour 36 % des jeunes (contre 20 % des autres entrepreneurs), la principale difficulté pour faire le plan d'affaires a été l'analyse du marché, suivie par l'élaboration du plan financier (12 % des jeunes contre 4 % des autres entrepreneurs), savoir comment le faire (12 % contre 11 %), le temps pour le faire (12 % contre 20 %) et l'accès aux informations (8 % contre 16 %). Ce niveau de difficulté accru occasionne un délai plus long pour finaliser le plan d'affaires, puisque les jeunes prennent en général deux fois plus de temps pour le faire que les entrepreneurs plus âgés. En fait, les jeunes de 18 à 24 ans ont besoin de 141 jours en moyenne (médiane de 60) pour préparer le plan et ceux de 25 à 34 ans de 98 jours en moyenne (médiane de 60), tandis que les entrepreneurs de 35 ans et plus ne prennent que 62 jours en moyenne (médiane de 30).

² Il est important de rappeler que ce taux élevé d'entrepreneurs qui ont fait un plan d'affaires peut être dû aux caractéristiques de notre échantillon, puisque toutes les entreprises contactées dans cette recherche ont été identifiées par des organismes de soutien à la création d'entreprises.

Tableau 5 – Informations concernant le plan d'affaires (PA), par groupes d'âges

Type de PA qui a été fait	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Complet	64,3%	80,3%	77,5%	75,0%
Sommaire	35,7%	13,6%	17,5%	17,7%
Schématisé	0%	6,1%	5,0%	7,3%
Embryonnaire	0%	0%	0%	0%
Type d'étude de marché que comprenait le PA	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Complète et détaillée	42,9%	27,3%	30,0%	31,3%
Sommaire	57,1%	59,1%	58,8%	39,6%
Aucune	0%	13,6%	11,3%	29,2%
Temps requis pour préparer le PA	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
Moyenne (en jours)	141	98	105	62
Médiane (en jours)	60	60	60	30
Principale difficulté rencontrée pour préparer le PA*	18 – 24 ans	25 – 34 ans	18 – 34 ans	35 ans et plus
L'analyse au marché	28,6%	37,9%	36,3%	20,4%
Le temps pour le faire	21,4%	10,6%	12,5%	19,4%
L'élaboration du plan financier	14,3%	12,1%	12,5%	4,3%
Savoir comment le faire	7,1%	13,6%	12,5%	10,8%

* Seulement les quatre options les plus citées sont présentées ici.

En ce qui a trait à la **mobilisation des ressources financières** pour créer l'entreprise, généralement les jeunes entrepreneurs commencent avec moins d'investissement. La mise de fonds totale pour la création de l'entreprise a été de moins de 50 000 dollars dans 38 % des cas des jeunes entrepreneurs (contre 28 % pour les autres entrepreneurs). Dans 12 % des cas seulement, cette mise de fonds a été de plus de 250 000 dollars (contre 33 % chez les autres entrepreneurs). La mise de fonds totale des entrepreneurs plus jeunes (18 à 24 ans) est encore plus faible que pour les autres entrepreneurs: dans 44 % des cas, la mise de fonds totale a été de moins de 50 000 dollars. Les jeunes ont pris un peu moins de temps que les autres entrepreneurs pour réunir tout le capital nécessaire : en moyenne 87 jours (médiane de 20), contre 98 jours en moyenne (médiane de 30 jours) chez les autres entrepreneurs.

À part leur propre capital, 85 % des jeunes entrepreneurs ont obtenu du financement public, 83 % du financement bancaire ou privé et 48 % du financement de la famille ou des amis. Ce dernier chiffre, concernant l'utilisation du financement de la famille ou des amis, est plus élevé que chez les autres entrepreneurs de 35 ans ou plus (seulement 27 % d'entre eux ont eu recours à ce type de financement).

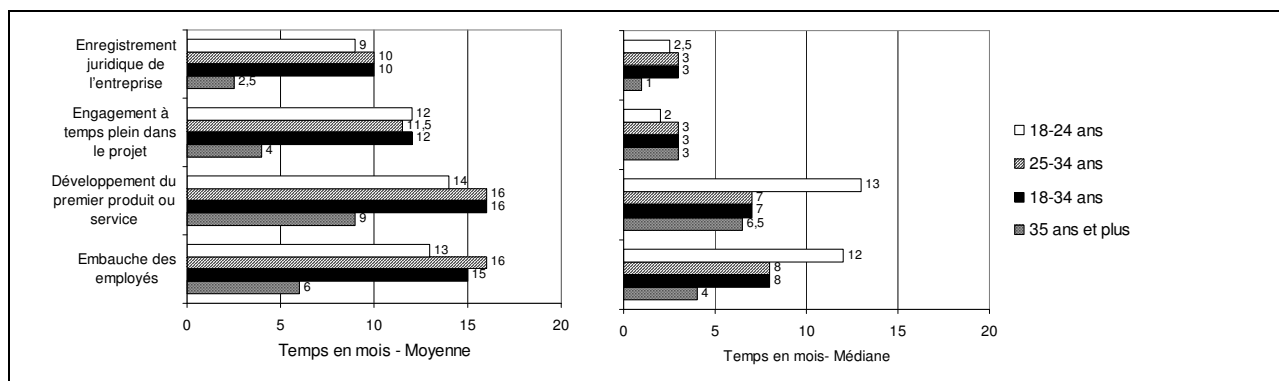
Dans la majorité des entreprises créées par les jeunes, on rencontre une **équipe d'entrepreneurs** et non seulement un entrepreneur. Ces entreprises ont deux ou plusieurs associés actionnaires dans 89% des cas de jeunes entrepreneurs de 18 à 24 ans et 70% des cas de jeunes de 25 à 34 ans (contre 81 % des autres entrepreneurs). Plus spécifiquement, elles ont majoritairement deux (56 % des cas de 18 à 24 ans et 32% des cas de 25 à 34 ans), trois (6 % des cas de 18 à 24 ans et 20 % des cas de 25 à 34 ans) ou quatre associés actionnaires (6 % des cas de 18 à 24 ans et 20 % des cas de 25 à 34 ans). En plus, dans 89 % des entreprises créées par les jeunes ayant plus d'un associé, tous les associés actionnaires travaillent dans l'entreprise. Les jeunes recherchent un partenaire principalement pour compléter leurs compétences et leurs ressources. En fait, pour 44 % des jeunes entrepreneurs la principale raison pour choisir un partenaire a été pour acquérir une expertise (contre 50 % des autres entrepreneurs), alors que pour 20 % d'entre eux la principale raison a été le partage des coûts.

3.5 – Étape 3 – Démarrage

La troisième étape du processus de création est le démarrage. Dans cette étape nous retrouvons des activités telles que la formalisation de l'entreprise, l'embauche des employés et le développement du premier produit ou service.

Les jeunes entrepreneurs prennent un peu plus de temps que les autres entrepreneurs pour enregistrer l'entreprise et pour embaucher le premier employé. L'**enregistrement juridique** de la firme a, en moyenne, été fait 10 mois (médiane de 3 mois) après la décision de créer l'entreprise contre 2,5 mois en moyenne dans le cas des entrepreneurs de 35 ans et plus (médiane de seulement 1 mois). L'**embauche du premier employé** ne se produit en moyenne que 15 mois après la décision de créer l'entreprise (médiane de 8 mois) contre 6 mois en moyenne dans le cas des entrepreneurs plus âgés (médiane de 4). Dans 33 % des cas, les entreprises créées par les jeunes (contre 25 % des autres entrepreneurs) démarrent sans aucun employé et seulement 16 % d'entre elles démarrent avec six employés ou plus (contre 22 % des autres entrepreneurs). Chez les jeunes de 24 ans ou moins, il y en a encore plus à démarrer sans aucun employé, soit 44 % d'entre eux, contre 30 % de ceux ayant entre 25 et 34 ans.

Figure 3 – Durée des activités de l'étape «démarrage» - par groupes d'âges (en mois)*



* Nombre de mois entre la prise de décision de créer l'entreprise et l'activité de référence

Le temps pris par les jeunes pour **développer le premier produit ou service** est également un peu plus long que celui que les autres entrepreneurs y ont consacré. La moyenne pour les jeunes est de 16 mois (médiane de 7) contre 9 mois pour les autres entrepreneurs (médiane de 6,5 mois). Les principales difficultés que les jeunes entrepreneurs rencontrent pour développer le premier produit ou service sont d'ordre financier (p. ex. manque de ressources pour acheter les équipements ou engager du personnel qualifié), ensuite d'ordre technologique et, en troisième lieu, liées aux ressources humaines. Le premier produit ou service développé reste toujours le principal dans 75 % des cas des jeunes entrepreneurs, contre 86 % dans le cas des autres entrepreneurs. Nous constatons ici que les jeunes entrepreneurs sont davantage en apprentissage par essais et erreurs que leurs aînés et apportent plus de correctifs en cours de route.

Les facteurs que les jeunes entrepreneurs ont considéré les plus importants pour **choisir la localisation** de leur entreprise ont été la proximité du marché et des clients, la qualité de vie de la région, la disponibilité de capitaux, la disponibilité des espaces (industriels/commerciaux), la proximité de leur résidence et les infrastructures physiques et de communication de la région. Les deux premiers aspects ont été soulignés comme étant les plus importants. Une explication de cela pourrait être le fait que 47 % des entreprises des jeunes évoluent dans des secteurs de services et que, dans ces secteurs, la priorité peut être la proximité des clients. Ils n'ont pas considéré important (ou seulement peu important) l'accès aux laboratoires de R&D, la proximité des matières premières, l'accès aux fournisseurs ou les avantages fiscaux de la région.

3.6 - Étape 4 – Consolidation

La première vente du produit ou du service marque le passage de l'entreprise à une nouvelle étape que nous avons appelée « consolidation ». En moyenne, les entreprises créées par les jeunes **vendent leur premier produit** 15 mois après la prise de décision de créer l'entreprise (médiane de 7 mois). Les entrepreneurs de 35 ans ou plus le font plus rapidement : moyenne de 8 mois (médiane de 5 mois). Parmi les problèmes que les jeunes rencontrent pour vendre le premier produit, ils soulignent la difficulté à gagner la confiance du client (convaincre/crédibilité), à le rejoindre/à se faire connaître et à bâtir un réseau de ventes. «Gagner la confiance du client» a été cité par 34 % des jeunes (contre 26 % des autres entrepreneurs). Un peu plus d'entreprises créées par les jeunes (76 % contre 73 % des autres entrepreneurs) réalisent des **activités de promotion et de marketing**.

Tableau 6 –Durée des activités de l'étape «consolidation» - par groupes d'âges (en mois)*

Activité		18–24 ans	25–34 ans	18–34 ans	35 ans et plus
Vendre le premier produit ou service	Moyenne	15	15	15	8
	Médiane	10	7	7	5
Débuter des activités de promotion	Moyenne	21,5	16	17	10,5
	Médiane	15,5	10	12	6
Atteindre le seuil de rentabilité	Moyenne	29	40	37	25
	Médiane	27	32,5	30,5	16,5

* Nombre de mois entre la prise de décision de créer l'entreprise et l'activité de référence

Les jeunes entrepreneurs prennent plus de temps que les autres entrepreneurs pour **atteindre le seuil de rentabilité** : en moyenne 37 mois (médiane de 30,5) après que la décision de créer l'entreprise a été prise, contre une moyenne de 25 mois (médiane de 16,5 mois) dans le cas des autres entrepreneurs. Cela signifie que les entrepreneurs doivent en fait se préparer pour un long chemin. Au moment de l'enquête, seulement 66 % des entreprises créées par les jeunes, contre 72 % dans le cas des autres entrepreneurs, avaient atteint le seuil de rentabilité.

3.7 - Difficultés

Les enquêteurs ont demandé aux entrepreneurs quelles avaient été les difficultés qu'ils ont rencontrées à chacune des étapes du processus de création de leur entreprise. On remarque que **la principale difficulté** rencontrée par les entrepreneurs est liée au financement. Il a été difficile pour les jeunes entrepreneurs, par exemple, de négocier le financement et de concilier les coûts et les dépenses du projet avec les ressources disponibles. Pour les plus jeunes (18 à 24 ans) ce fut encore plus difficile : sur une échelle de 1 (très difficile) à 5 (très facile) leur médiane d'évaluation du niveau de difficulté à « négocier avec la banque » a été 1 tandis que les entrepreneurs de 25 ans et plus ont marqué 3. En raison de leur âge, les jeunes n'ont pas pu, dans la majorité des cas, accumuler le capital ou les ressources nécessaires pour démarrer une entreprise. Ils ont peu à offrir en garantie pour obtenir un prêt. Même si certains organismes de soutien et certaines institutions financières prennent déjà cet aspect en considération lors de l'élaboration de leur financement, il n'en demeure pas moins qu'il reste un bon bout de chemin à faire. Les institutions financières devraient développer davantage de programmes mieux adaptés aux caractéristiques des jeunes qui veulent créer une entreprise.

Outre les problèmes liés au financement, deux autres types de difficultés sont apparus souvent dans les réponses des jeunes entrepreneurs : difficultés liées au marché (à faire l'étude du marché, à trouver un premier client) et difficultés à gérer leur propre temps (p. ex. trouver le temps de tout faire et concilier le manque de temps avec leurs autres activités). La gestion du temps a en fait paru un peu plus difficile pour les jeunes entrepreneurs que pour les plus âgés. La médiane de réponse des premiers a été « difficile » tandis que celle des seconds a été « ni difficile, ni facile ».

Ce n'est pas seulement dans la gestion du temps que les jeunes rencontrent plus de difficultés que les autres entrepreneurs. En fait, la comparaison entre les données concernant les jeunes entrepreneurs et les autres entrepreneurs fait ressortir que le processus de création d'entreprises est un peu plus difficile pour le premier groupe, spécialement aux étapes 1 (Initiation) et 2 (Préparation). C'est à ces étapes qu'on rencontre des activités telles que la rédaction du plan d'affaires et la mobilisation des ressources. Quelques chiffres illustrent ce degré de difficulté

accru. D'abord, à l'étape d'initiation du projet, 20 % (contre 6 % des autres entrepreneurs) ont rencontré des difficultés liées au financement (ex. déterminer les besoins de financement) et seulement 35 % des jeunes ayant répondu à la question ouverte (contre 45 % des autres entrepreneurs) ont indiqué ne pas avoir eu de difficulté à cette étape. Au cours de l'étape 2, seulement 17 % des jeunes entrepreneurs contre 30 % des entrepreneurs plus âgés n'ont pas rencontré de difficulté. Toujours à l'étape 2, les jeunes ont rapporté qu'il était difficile de négocier avec la banque (les autres entrepreneurs ont dit que ce n'était ni difficile, ni facile) et, finalement, 36 % des jeunes contre 20 % des autres entrepreneurs ont trouvé plus difficile de faire l'analyse du marché en vue de monter le plan d'affaires.

Le fait que les deux premières étapes sont plus difficiles pour les jeunes que pour les autres entrepreneurs ne signifie pas que les deux dernières étapes soient plus faciles. Au contraire, les données indiquent que les difficultés des entrepreneurs s'accroissent au fur et à mesure que le processus de création d'entreprise progresse ; ils commencent généralement à rencontrer des problèmes avec l'embauche et la gestion des ressources humaines, puis avec la commercialisation et avec des coûts et délais non prévus.

Conclusion et recommandations

Cet article a abordé le processus de création d'entreprises par des jeunes et comparé ce groupe avec les entrepreneurs plus âgés. Nous avons présenté les données saillantes concernant le processus de création de 89 entreprises démarrées par des jeunes de 18 à 34 ans au Québec. Suite à cette démarche, nous avons pu constater que les jeunes entrepreneurs ressemblent aux entrepreneurs plus âgés, mais présentent toutefois quelques différences. Parmi ces différences, on remarque que : 1) les jeunes sont plus présents dans les secteurs des services; 2) la proportion de l'entrepreneuriat féminin est plus élevée; 3) les entreprises créées par des jeunes sont plus petites au démarrage et connaissent un processus de création et de démarrage un peu plus difficile et plus long.

À partir de ces constatations, nous proposons ci-dessous quelques recommandations aux organismes de soutien, aux entrepreneurs et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Recommandations aux organismes de soutien

- a) Favoriser le transfert d'expérience (le mentorat, les conseils aviseurs et les occasions de contacts avec d'autres entrepreneurs).
- b) Développer un système d'accompagnement pendant toutes les étapes du processus de création d'une entreprise et non seulement pour le début du processus et la rédaction du plan d'affaires.
- c) Augmenter et stimuler les offres de formation, plus spécialement celles qui touchent la création d'entreprises, la gestion financière et le marketing.
- d) Accroître et faciliter les possibilités de financement. Les rendre mieux adaptées au contexte des jeunes entrepreneurs.
- e) Stimuler les jeunes entrepreneurs à développer et à mieux utiliser leur réseau de contacts et les services de soutien externe.
- f) Développer des méthodologies d'accompagnement qui favorisent le transfert d'expériences et de connaissances.
- g) Développer et offrir des formations et outils qui aident les entrepreneurs à mieux analyser le marché et à mieux commercialiser leurs produits/services.

Recommandations pour les jeunes entrepreneurs

- a) Travailler avec un mentor aussi loin que possible en amont du processus de création d'une nouvelle entreprise.
- b) Mettre en place un conseil aviseur dès la création de l'entreprise.
- c) Mieux connaître son marché : acquérir une connaissance bien articulée du secteur dans lequel on veut se lancer; mieux segmenter son marché et viser un marché cible établi avec plus de précision.
- d) Rédiger un plan d'affaires bien articulé autour d'études de marché qui impliquent des contacts avec des clients potentiels sur le terrain.
- e) Acquérir de l'expérience, de l'expérience de gestion, en particulier en contexte de PME. Acquérir de l'expérience de gestion de projets et de direction de personnes. Penser en

termes de délégation, de GRH et de travail d'équipe. Se préparer à la polyvalence, à assumer différentes fonctions.

- f) Se préparer pour un processus qui risque d'être long, qui pourra prendre deux à trois ans avant d'atteindre le seuil de rentabilité : mobiliser les ressources nécessaires et être persévérant.
- g) Utiliser l'aide externe des organismes spécialisés en créations d'entreprises et le réseau de contacts.
- h) S'inscrire à des activités de formation et s'intégrer dans un processus d'apprentissage continu pendant le processus de création.

Recommandations pour les chercheurs

- a) Afin de raffiner les connaissances sur l'entrepreneuriat jeunesse, il serait pertinent de segmenter les jeunes en plusieurs groupes, par exemple un groupe de 18 ans et moins, un autre de 19 à 24 ans, un autre de 25 à 29 ans et un dernier groupe de 30 à 34 ans.
- b) De plus en plus d'entreprises sont créées par des partenaires. Il serait intéressant de pousser plus loin l'analyse de ces partenariats, par groupes d'âge, par nombre de partenaires et par secteurs d'activité.

Cette recherche, comme toute recherche, présente des limites. D'abord, tel qu'indiqué auparavant, les entreprises qui y ont participé ont été sélectionnées par l'entremise d'organismes de soutien. Cela peut biaiser certains des résultats. Ensuite, l'âge du créateur de l'entreprise pris en considération est seulement celui de l'entrepreneur qui a répondu au questionnaire. Il est bien possible que certains entrepreneurs de notre échantillon aient des associés partenaires plus âgés ou plus jeunes. Puisque dans certains de ces cas-là, les entreprises peuvent ne pas avoir été créées seulement par des jeunes, cela peut également biaiser nos résultats.

Références

Agence pour la Création d'Entreprises [APCE]. (2001). *Les jeunes et la création d'entreprise*. Récupéré le 10 juin 2005 de www.apce.com

- Audet, J. (2001). Une étude des aspirations entrepreneuriales d'étudiants universitaires québécois: seront-ils des entrepreneurs demain ? Cahier de recherche CR-01-13, *Institut de recherche sur les PME*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9, p. 223-242.
- Borges, C., Simard, G., & Filion, L. J. (2005a). Création d'entreprise – Examen de la documentation. Cahier de recherche 2005-02, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Borges, C., Simard, G., Filion, L. J. (2005b). Création d'entreprises – Jeunes entrepreneurs (18-34) – Rapport de recherche. Cahier de recherche 2005-06, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Borges, C., Simard, G., & Filion, L. J. (2005c). Entreprendre au Québec, c'est capital! Résultats de recherches sur la création d'entreprises. Cahier de recherche 2005-03, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Bruyat, C., Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 165-180.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, p. 151-166.
- Delmar, F., Shane, S. (2002). What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process. Dans W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl & A. Zacharakis (Éds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002* (p. 632-645). Wellesley : Babson College.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L.J. (2005a). Recherche sur la création d'entreprises – Données – Partie A. Cahier de recherche 2005-04, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L.J. (2005b). Recherche sur la création d'entreprises – Données – Partie B. Cahier de recherche 2005-05, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L.J. (2005c). Recherche sur la création d'entreprises - Jeunes entrepreneurs - Données - Partie A. Cahier de recherche 2005-09, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L.J. (2005d). Recherche sur la création d'entreprises - Jeunes entrepreneurs - Données - Partie B. Cahier de recherche 2005-10, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Filion, L.J., L'Heureux, D., Kadji-Youaleu, C., & Bellavance, C. (2002). L'entrepreneuriat comme carrière potentielle – Une évaluation en milieu universitaire. Cahier de recherche 2002-04, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2002a) *Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale*. Communication présentée au 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal.

- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2002b). *Entrepreneurs naissants au Canada : la trame des deux premières années*. Communication présentée au Colloque annuel du CCBE/CCPME 2002, Halifax.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2003). *Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres: comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise*. Communication présentée au Colloque annuel de l'ASAC 2003, Halifax.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004). Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2), p. 117-134.
- Gelderen, M., Bosma, N., Thurik, R. (2001). Setting up a business in the Netherlands: who starts, who gives up, who is still trying. Dans W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Greene, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza (Éds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research 2001* (p. 80-90). Wellesley : Babson College.
- Reynolds, P. D. (2000). National panel study of U.S. business start-ups : background and methodology. Dans Katz, J. A. (Éd.), *Databases for the Study of Entrepreneurship* (pp. 153-227). Amsterdam, JAI/Elsevier.
- Reynolds, P., Miller, B. (1992). New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7, p. 405-417.
- Reynolds, P. D., White, S. B. (1997). *The Entrepreneurial Process : economic growth, men, women, and minorities*. Westport, Connecticut : Quorum Books.
- Riverin, N., & Jean, N. (2005). L'entrepreneuriat chez les jeunes du Québec : état de la situation (2004). Rapport de recherche, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier* - HEC Montréal. Récupéré le 23 mars 2006 de www.entrepreneurship.qc.ca/fichier/vigie/Documents/CVCE_rapp_jeunesFinal.pdf.
- Secrétariat à la Jeunesse du Gouvernement du Québec [SJGQ]. (2004). *Plan d'action triennal 2004-2005-2006*. Récupéré le 10 juin 2005 de www.jeunes.gouv.qc.ca.
- Shook, C., Priem, R. L., McGee, J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, 29, p. 379-399.
- Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies* (éd. rév.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.