

## *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*

Louis Jacques Filion  
HEC Montréal  
Montréal, Canada

[louisjacques.filion@hec.ca](mailto:louisjacques.filion@hec.ca)

Cândido Borges  
HEC Montréal  
Montréal, Canada

Germain Simard  
HEC Montréal  
Montréal, Canada

### **Résumé**

*Cette étude permet de mieux connaître le processus de création d'entreprises ainsi que les problèmes rencontrés par leurs créateurs. Aux fins de cette étude réalisée au Québec auprès de 200 créateurs d'entreprises en 2004, nous avons scindé le processus de création d'une nouvelle entreprise en quatre étapes : 1) initiation, 2) préparation, 3) démarrage, 4) consolidation. Les données sont présentées à partir de quatre régions et de trois secteurs : secondaire, services, technologies. Nous avons constaté que le processus est assez similaire dans les différents secteurs sauf dans le secteur technologique. Un processus de création d'une nouvelle entreprise dure une année. En médiane, les entreprises mettent six mois à vendre le premier produit/service et 22,5 mois à atteindre le seuil de rentabilité après avoir pris la décision de lancer l'entreprise. Le processus de création d'une entreprise tend à devenir plus complexe, en particulier par l'augmentation du nombre de partenaires. On constate des faiblesses majeures au niveau des connaissances en marketing et en ventes. Il ressort clairement de cette étude que les entrepreneurs ont davantage besoin d'une formation qui les prépare à créer, démarrer, gérer et pérenniser une petite entreprise. Un accompagnement tout au long des quatre étapes du processus de création de leur entreprise apparaît comme primordial et non seulement au cours des deux premières étapes comme c'est le plus souvent le cas. Ce texte présente et analyse les faits saillants des résultats de cette recherche.*

## Introduction

L'objectif de cette recherche visait à mieux comprendre l'ensemble du processus de création d'entreprises. Plus précisément, elle visait à connaître les difficultés rencontrées par les entrepreneurs à chacune des quatre étapes du processus de création d'une entreprise. Ce texte rapporte et analyse les principaux résultats de cette recherche. Un rapport de recherche complet (Borges, Simard, Filion, 2005b) ainsi qu'un rapport de recherche sommaire ont été publiés (Borges, Simard, Filion, 2005c) de même qu'une présentation des données de cette recherche qui accompagnent ces rapports de recherche (Labrecque, Borges, Simard, Filion 2005 a et b)<sup>1</sup>. 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 le sujet en suggérant quelques pistes pour des recherches futures.

## 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 (Borges, Simard, Filion, 2005a). Cet examen 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"><li>1. Identification de l'occasion d'affaires</li><li>2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires</li><li>3. Décision de créer l'entreprise</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rédaction du plan d'affaires</li><li>2. Réalisation de l'étude de marché</li><li>3. Mobilisation des ressources</li><li>4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires)</li><li>5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enregistrement juridique de l'entreprise</li><li>2. Engagement à temps plein dans le projet</li><li>3. Aménagement des installations et des équipements</li><li>4. Développement du premier produit ou service</li><li>5. Embauche des employés</li><li>6. Première vente</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing</li><li>2. Vendre</li><li>3. Atteindre le seuil de rentabilité</li><li>4. Planification formelle</li><li>5. Gestion</li></ol>

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

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

<sup>1</sup> Ces cahiers de recherche peuvent être téléchargés sans frais sur le site internet suivant : [www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat)

particulier à chaque cas (Reynolds et Miller, 1992; Delmar et Shane, 2002). En conséquence, il peut arriver que les étapes et les activités ne se réalisent pas toujours dans l'ordre indiqué ou se chevauchent. 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. Nous avons appris que la recherche par processus permet de raffiner l'analyse pourvu que cette recherche puisse être réalisée à partir d'activités séquentielles du processus étudié.

## **2. Approche méthodologique et échantillon**

Cette recherche a été menée auprès de 201 entreprises créées entre le 1<sup>er</sup> janvier 1999 et le 30 septembre 2004 et ayant au moins quatre employés. Un examen rigoureux et critique des écrits a été réalisé pour construire notre questionnaire (Borges, Simard, Filion, 2005a). Nous avons appris qu'il est préférable de traiter avec des entrepreneurs ayant déjà dépassé l'étape du démarrage et ayant débuté l'étape de la consolidation parce qu'ils sont en mesure de prendre du recul face à l'expérience vécue au cours du processus de création de leur 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.

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. Le questionnaire a d'abord été présenté à cinq intervenants d'organismes de soutien à la création d'entreprise. Il a 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 apporter les correctifs jugés appropriés. Le questionnaire a été élaboré en vue d'obtenir le maximum d'informations de la part des entrepreneurs. La première partie du questionnaire (questionnaire A et données disponibles : 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 et données disponibles: Labrecque, Borges, Simard, Filion, 2005b), elle suit la démarche exposée précédemment relative aux quatre étapes du processus de création d'entreprises mentionnées ci-dessus utilisées pour les fins de cette recherche.

Pour définir l'échantillon, nous avons sollicité la collaboration de nos partenaires et celle des organismes locaux qui interviennent tous les jours auprès des créateurs d'entreprises. Les agents des bureaux régionaux des ministères partenaires, les 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. Ce sont donc 201 entreprises qui ont participé à l'enquête. Après un examen détaillé des

questionnaires, cinq cas ont été rejetés, de sorte que les résultats présentés portent sur un échantillon de 196 entreprises. Lors de la composition de l'échantillon, nous avons cherché à ce que le nombre d'entreprises sélectionnées corresponde le plus exactement possible à la répartition actuelle des PME sur l'ensemble du territoire du Québec. Aux fins de répartition de l'échantillon, nous avons utilisé une division du Québec à partir de quatre grandes régions (voir tableau 2). En réalité, nous nous sommes basés sur la répartition géographique régionale utilisée par les organismes gouvernementaux et nous avons aussi utilisé leur terminologie pour référer aux régions.

**Tableau 2 - Répartition des entreprises de l'échantillon, par région et par secteur**

<b>Répartition par région</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Région de Montréal	53	27,0
Régions périphériques (à Montréal)	44	22,4
Régions centrales (du Québec)	68	34,7
Les régions de ressources (rég. éloignées)	31	15,8
<b>Répartition par secteur</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Primaire	3	1,5
Secondaire	95	48,5
Services	72	36,7
Technologie	26	13,3
<b>Nombre total d'entreprises</b>	196	

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. La durée moyenne de cette rencontre a été de 90 minutes. Ce deuxième questionnaire était constitué majoritairement de questions fermées touchant les différents aspects du processus de création d'une entreprise, mais comprenait également, à la fin, quatre questions ouvertes permettant à l'entrepreneur de s'exprimer plus librement sur ses expériences, ses difficultés et son évaluation de l'aide et des encadrements reçus. Les entrevues 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. Il importe de mentionner que la classification de l'entreprise dans un secteur donné a été faite par l'entrepreneur lui-même à partir d'une liste de secteurs que nous lui avons proposée. 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. Caractéristiques des répondants**

#### **3.1.1. Âge, scolarité et genre**

Au moment de la prise de décision de créer l'entreprise, l'âge moyen des entrepreneurs de notre échantillon était de 36 ans (médiane de 35 ans). Soixante-sept pour cent des entrepreneurs avaient entre 25 et 44 ans au moment de la création de l'entreprise. Dans le secteur des services, la présence des entrepreneurs dans ce groupe d'âge était encore plus forte (85 %). Quarante-six pour cent des répondants étaient des hommes et 14 % des femmes. Les femmes sont plus présentes dans le secteur des services (24 %) et dans les régions périphériques (25 %). Concernant le niveau d'études, qui reflète d'ailleurs la situation dans la société en général, les entrepreneurs deviennent de plus en plus scolarisés : près de 80 % d'entre eux possèdent un niveau collégial ou plus, 13 % une maîtrise et 1 % un doctorat. Dans le secteur technologique, ce chiffre atteint plus de 95 % dont 23 % détiennent une maîtrise et 4 % un doctorat. Le champ de spécialisation des répondants est l'administration (36 %), les techniques (21 %), le génie (17 %), les sciences (14 %) ou autres (13 %).

Nos résultats sur l'âge et la scolarité des entrepreneurs ressemblent aux chiffres indiqués par d'autres recherches réalisées au Canada ou ailleurs (Gasse, Diochon et Menzies, 2004; Riverin, Filion et al., 2003; Reynolds, Carter, Gartner et Greene, 2004). Toutefois, dans le cas des résultats concernant le genre, il existe une différence significative. Des recherches réalisées dans l'ensemble du Canada montrent qu'en moyenne un tiers des entrepreneurs sont des femmes (Riverin, Filion et al., 2003) – chiffre semblable à la moyenne mondiale (Reynolds, Bygrave et Autio, 2004). Selon nous, cet écart entre nos données et celles d'autres recherches résulte du fait que les femmes entrepreneures ont créé des entreprises qui semblent plus souvent être demeurées de plus petite taille. Dans ce contexte, le choix d'avoir fixé à au moins quatre employés un des critères d'échantillonnage a probablement réduit le nombre d'entreprises éligibles à notre enquête qui sont dirigées par des femmes. D'autre part, les femmes semblent en général moins présentes dans les réseaux d'affaires. Or, notre échantillon a été identifié par l'entremise de divers réseaux d'organismes de soutien à la création d'entreprises dont les responsables nous disent que les femmes seraient relativement moins présentes dans leurs activités.

#### **3.1.2. Expériences et formations**

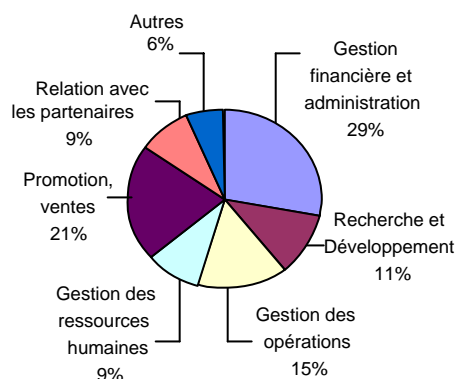
Avant de créer leur entreprise, les entrepreneurs avaient déjà une bonne expérience dans le secteur d'activités de la nouvelle entreprise (10 ans en moyenne), sur le marché du travail (17 ans en moyenne) et à un poste de direction (8 ans en moyenne, médiane de quatre ans). Cependant, 23 % des entrepreneurs étudiés ont créé leur entreprise dans un secteur d'activités où ils n'avaient aucune expérience. Un autre fait pertinent à noter est que les entrepreneurs se sont lancés en affaires avec une formation incomplète et une expérience limitée dans certains domaines nécessaires à la gestion d'une entreprise. Comme le montre le tableau 3, la majorité des entrepreneurs n'ont complété aucune formation en marketing, en gestion des opérations, en gestion des ressources humaines ou en gestion technologique (y compris R-D et innovation) et 45 % d'entre eux n'avaient suivi aucun cours en gestion financière avant de lancer leur entreprise.

**Tableau 3 - Années d'expérience et cours dans des domaines de gestion.**

	Années d'expérience dans le domaine		Entrepreneurs sans aucun cours dans le domaine	
	Moyenne	Médiane	Fréq.	%
Marketing ou ventes	6.0	1.3	102	56.0%
Comptabilité ou gestion financière	5.3	1.0	83	45.1%
Production ou gestion des opérations	7.3	4.0	110	60.8%
Gestion des ressources humaines	7.4	4.0	107	58.8%
R-D, gestion technologique, innovation	4.1	0	138	78.4%

Ces données sur le faible niveau de formation dans certains domaines de la gestion souvent vitaux à la marche d'une petite entreprise prennent encore plus d'importance lorsqu'on constate la répartition du temps que passent les entrepreneurs entre les différentes fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise (voir schéma 1 ci-dessous). Ainsi, la gestion financière et l'administration de l'entreprise auxquelles ils consacrent en moyenne 28 % de leur temps et le marketing auquel ils consacrent 21 % de leur temps sont les tâches qui monopolisent la plus grande partie de leurs journées. En fait, nous constatons que toutes les fonctions exigent leur attention. En conséquence il aurait été utile qu'ils eussent acquis un minimum de connaissances préalables sur ces sujets, ce qui leur aurait possiblement permis de réduire le temps passé à s'acquitter de tâches administratives et de pouvoir consacrer ainsi plus de temps à des activités plus vitales pour assurer la survie et le succès de leur entreprise, telles les tâches reliées à la mise en marché.

**Schéma 1 – Répartition du temps entre les diverses fonctions dans l'entreprise**



### 3.1.3. Entourage entrepreneurial et expérience antérieure en entrepreneuriat

La majorité des répondants (63 %) ont dans leur famille ou leur entourage immédiat des personnes ayant déjà démarré une entreprise. Ces personnes sont principalement membres de la famille proche (47 % ont un entrepreneur dans leur entourage), suivi de la famille élargie (32 %) et des amis proches (26 %). Presque la moitié des entrepreneurs ont déjà été (ou étaient au moment de la recherche) propriétaires d'autre(s) entreprise(s). Ce nombre est encore plus élevé chez les entrepreneurs de la région de Montréal (55 %) et des régions (éloignées) ressources (58 %) et chez ceux du secteur secondaire (53 %) et technologique (58 %). Un nombre considérable (presque 50 %) d'entrepreneurs en sont à leur deuxième expérience entrepreneuriale. Le fait d'avoir vécu ces expériences antérieures peut avoir exercé une influence sur leur démarche de création, y compris sur leur décision d'utiliser des services d'aide.

### 3.2. Caractéristiques des entreprises

Les entreprises ont en moyenne onze employés à plein temps (médiane de 7), quatre à temps partiel (médiane de 2) et deux à contrat (médiane de 1). Parmi ces employés, en moyenne dix travaillent dans la production (médiane de 6), trois dans la R-D (médiane de 2) et trois dans l'administration (médiane de 2). Un peu plus de six entreprises sur dix (64 %) ont au moins un diplômé universitaire parmi leur personnel (employés ou entrepreneurs).

Le tableau 4 présente le chiffre d'affaires des entreprises en 2003. Cinquante-deux pour cent d'entre elles ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 500 000 dollars<sup>2</sup>. Dans 24 % des cas, les entreprises consacrent moins de 1 % de leur chiffre d'affaires à la R-D. Par contre, 25 % des entreprises y consacrent plus de 20 %. Il n'est pas étonnant de constater que l'investissement en R-D est plus élevé dans les entreprises du secteur technologique, dont 60 % y consacrent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires. Il faut cependant noter que 16 % des entreprises technologiques affectent moins de 10 % de leurs coûts à la R-D, ce qui peut être considéré comme faible, compte tenu de l'importance de la R-D dans ce secteur.

**Tableau 4 - Chiffre d'affaires, par secteur**

Chiffre d'affaires en 2003	Secondaire	Services	Tech.	Ensemble
moins de 100 000 \$	8,4 %	12,7 %	28,0 %	12,9 %
100 001 \$ à 250 000 \$	13,7 %	15,5 %	4,0 %	12,9 %
250 001 \$ à 500 000 \$	22,1 %	28,2 %	36,0 %	25,8 %
500 001 \$ à 1 M \$	22,1 %	32,4 %	16,0 %	25,8 %
1 000 001 \$ à 2,5 M \$	23,2 %	9,9 %	12,0 %	16,5 %
2 500 001 \$ à 10 M \$	8,4 %	1,4 %	4,0 %	5,2 %
Plus de 10 M \$	2,1 %	0 %	0 %	1,0 %

La clientèle de ces entreprises est concentrée majoritairement au Québec. En moyenne, 73 % des ventes sont réalisées au Québec (médiane de 95 %), 9 % au Canada et 10 % aux États-Unis. Les entreprises technologiques exportent davantage (55 % de leurs ventes, en moyenne, sont dirigées vers l'extérieur du Québec), mais, pour l'ensemble des entreprises, les ventes à l'extérieur du Québec restent faibles. Un autre fait important à souligner est que le nombre d'entreprises qui dépendent d'un seul client est élevé. Dans 41 % des cas, le principal client représente 31 % ou plus de leur chiffre d'affaires (le principal client représente plus de 50 % du chiffre d'affaires dans le cas de 17 % des entreprises étudiées).

Compte tenu de la longueur limitée pour cet article, nous ne pourrions traiter de chaque activité reliée à chacune des quatre étapes du processus de création. Nous avons dû procéder à des choix difficiles. Nous ne présentons, dans les sections qui suivent, que du matériel et des commentaires sur les activités pour lesquelles les données recueillies apparaissent les plus pertinentes et les plus intéressantes.

### 3.3. Étape 1 – Initiation

#### 3.3.1. Origine de l'idée d'affaires et réflexion sur le projet

Trente-sept pour cent (37 %) des entrepreneurs classifient leur idée d'affaires comme étant originale, 58 % comme étant une adaptation d'une autre entreprise et 6 % comme étant une

<sup>2</sup> Il s'agit de dollars canadiens.

adaptation d'une idée de quelqu'un d'autre. Dans le secteur technologique, 54 % des entrepreneurs classifient leur idée comme originale. Comme le montre le tableau 5 ci-dessous, l'origine de l'idée d'affaires vient principalement des connaissances de l'entrepreneur sur le secteur d'activités (53 %), des connaissances acquises dans l'entreprise où il travaillait avant (42 %) ou de ses connaissances technologiques (37 %). Si on regarde ce que les entreprises sont devenues aujourd'hui, nous constatons qu'il n'y a pas eu beaucoup de changements par rapport à l'idée d'affaires initiale. Dans 53 % des cas, l'entreprise est demeurée la même, elle a changé un peu dans 28 % des cas et elle a changé beaucoup pour 20 % d'entre eux. Dans une recherche réalisée aux États-Unis, Hills et Singh (2004) sont arrivés à un résultat semblable (seulement 13 % ont changé beaucoup).

**Tableau 5 - Classification et origine de l'idée d'affaires, par secteur**

<b>Classification de l'idée d'affaires</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Services</b>	<b>Tech.</b>	<b>Ensemble</b>
Une idée originale	30,5 %	38,9 %	53,8 %	36,7 %
Une adaptation ou imitation d'une autre entreprise	63,2 %	58,3 %	38,5 %	57,7 %
Une adaptation d'une idée de quelqu'un d'autre	6,3 %	2,8 %	7,7 %	5,6 %
<b>Origine de l'idée d'affaires*</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Services</b>	<b>Tech.</b>	<b>Ensemble</b>
De l'entreprise où l'entrepreneur travaillait avant	36,8 %	47,2 %	46,2 %	42,3 %
De discussions avec des amis ou de la famille	24,2 %	23,6 %	30,8 %	25,5 %
De discussions avec des clients potentiels	29,5 %	31,9 %	26,9 %	30,1 %
De discussions avec des fournisseurs potentiels	15,8 %	8,3 %	3,8 %	11,2 %
De discussions avec des investisseurs potentiels	16,8 %	8,3 %	7,7 %	12,2 %
De ses connaissances sur le secteur d'activités	49,5 %	51,4 %	69,2 %	53,1 %
De ses connaissances tech. sur le produit/service	28,4 %	38,9 %	69,2 %	37,2 %
Autres	18,9 %	19,4 %	19,2 %	18,9 %

\* Plus d'une réponse acceptée

### **3.3.2. Faits saillants de la première étape**

- Seulement 9 % des entrepreneurs de notre échantillon sont involontaires et ont créé leur entreprise par nécessité. Trente-huit pour cent (38 %) des entrepreneurs ont une raison principale de se lancer en affaires qui n'est pas économique. Pour 10 % d'entre eux, il s'agit d'apporter une contribution à leur milieu de vie.
- La majorité des entreprises (63 %) sont des adaptations ou des imitations d'activités déjà existantes.
- L'étape 1 ne semble pas présenter de problèmes majeurs aux entrepreneurs. Toutefois, nous pouvons constater qu'ils ont éprouvé des difficultés à trouver des personnes avec qui ils pouvaient discuter, améliorer et valider leur idée initiale d'affaires et ainsi prendre la décision d'entreprendre un projet de création d'entreprise avec plus d'assurance et plus rapidement.

## **3.4. Étape 2 – Préparation du projet**

### **3.4.1. Rédaction du plan d'affaires**

Presque la totalité (93 %) des entrepreneurs a fait un plan d'affaires. Dans les cas des entreprises technologiques, ce chiffre atteint même 100 %. Il peut être utile 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 pour cette recherche ont été identifiées par des organisations de soutien à la création d'entreprises. Les résultats d'autres



## *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*

recherches concernant le taux de rédaction d'un plan d'affaires par les créateurs de nouvelles entreprises varient, allant de 28 % à 73 % (Bhidé, 2000; Gelderen, Bosma et Thurik, 2001; Honig et Karlsson, 2001). La partie du plan d'affaires dédiée à l'étude du marché reste cependant faible. Seulement 31 % des plans d'affaires comprenaient une étude de marché complète et détaillée, 49 % n'avaient qu'une étude de marché sommaire et 20 % n'en contenaient aucune. Il s'agit là d'une donnée capitale sur laquelle nous devons nous pencher. En effet, compte tenu de l'importance majeure de l'étude de marché dans la rédaction d'un plan d'affaires, celle-ci en constituant la pierre angulaire, il est très inquiétant de constater qu'il s'agisse là d'une partie aussi négligée de la part des créateurs d'entreprises. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de créateurs qui travaillent dans un contexte où ils sont encadrés par des experts en soutien à la création d'entreprises.

Pour 48 % des entrepreneurs, le plan d'affaires a été très important pour la réussite du processus de démarrage, 19 % ont indiqué qu'il a été assez important, 17 % important, 11 % peu important et 5 % pas important. La préparation du plan d'affaires a pris en moyenne 83 jours (médiane de 45 jours). C'est l'entrepreneur lui-même qui a préparé le plan d'affaires dans 80 % des cas de création d'entreprises, 7 % ont délégué cette tâche à un consultant et 13 % à d'autres personnes (ex. associés, CLD, comptable, famille). Le tableau 6 ci-dessous indique les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs lors de la rédaction du plan d'affaires.

**Tableau 6 - Principales difficultés rencontrées pour la préparation du plan d'affaires - par secteur**

	Secondaire	Services	Tech.	Ensemble
L'analyse du marché	25,0	27,7	33,3	27,2
Le temps pour le faire	13,6	21,5	12,5	16,7
L'accès aux informations	10,2	12,3	25,0	12,8
Monter le plan financier	9,1	10,8	0	8,3
Pas de difficulté	11,4	7,7	8,3	9,4
Savoir comment le faire	14,8	10,8	4,2	11,7
Élaborer le projet	3,4	3,1	0	3,3
Le coût pour le faire	3,4	0	8,3	2,8
La vision (une vision à long terme)	2,3	3,1	4,2	2,8
Autres	6,8	3,1	4,2	5,0

La mise de fonds totale pour la création de l'entreprise fut de moins de 100 000 dollars dans 51 % des nouvelles entreprises étudiées (voir le tableau 7). Pour que l'entrepreneur puisse réunir tout le capital nécessaire, il lui a fallu en moyenne 98 jours (médiane de 30 jours). Les entrepreneurs technologiques ont cependant mis plus de temps : moyenne de 130 jours et médiane de 90 jours.

**Tableau 7 - Mise totale de fonds, par secteur**

	Secondaire	Services	Tech.	Ensemble
0 \$ à 25 000 \$	12,6 %	35,2 %	11,5 %	20,5 %
25 001 \$ à 50 000 \$	15,8 %	8,5 %	3,8 %	11,3 %
50 001 \$ à 100 000 \$	17,9 %	19,7 %	23,1 %	19,5 %
100 001 \$ à 250 000 \$	29,5 %	22,5 %	19,2 %	25,6 %
250 001 \$ à 1 M \$	14,7 %	14,1 %	19,2 %	14,9 %
Plus de 1 M \$	9,5 %	0 %	23,1 %	8,2 %

En ce qui a trait à l'origine des ressources financières, les entrepreneurs eux-mêmes ont fait des mises de fonds allant de 0 à 5 000 dollars dans 24 % des cas, de 5 001 à 10 000 dollars dans 8 % des entreprises, de 10 000 à 50 000 dollars dans 39 % et de plus de 50 000 dollars dans 29 % des cas. Quatre-vingt-six pour cent (86 %) ont obtenu un financement public, 82 % un financement bancaire ou privé, 37 % un financement de la famille ou d'amis. Presque la moitié (47 %) des entrepreneurs ont eu à revoir les besoins de capitaux à la hausse au cours du processus de création. Les principales causes de ces révisions à la hausse du capital ont été les ajouts d'équipements et le niveau additionnel d'automatisation (26 %), les délais pour arriver à la rentabilité (24 %), les besoins de fonds de roulement (13 %) ou pour répondre à la croissance (11 %).

### **3.4.2. Équipe entrepreneuriale**

Dans 78 % des cas, l'entreprise a été créée non par un entrepreneur seul, mais par une équipe (voir tableau 8). Dans le secteur des technologies, 96 % des nouvelles entreprises technologiques ont été créées par une équipe. La majorité des associés travaillent dans l'entreprise. En fait, parmi les répondants qui ont déclaré avoir un ou plusieurs associés, seulement 17 % ont mentionné qu'aucun associé ne travaillait dans l'entreprise. En ce qui concerne le contrôle de l'entreprise, 12 % des répondants ont une participation au capital actions de moins de 25 %, tandis que 40 % en détiennent de 25 % à 50 % et presque la moitié (47 %) détient plus de 51 % des actions de l'entreprise.

**Tableau 8 - Nombre d'associés actionnaires, par secteur**

	<b>Secondaire</b>	<b>Services</b>	<b>Tech.</b>	<b>Ensemble</b>
Aucun	23,2 %	29,2 %	3,8 %	22,4 %
Un	40,0 %	29,2 %	42,3 %	35,7 %
Deux	18,9 %	22,2 %	11,5 %	19,4 %
Trois	5,3 %	5,6 %	11,5 %	6,6 %
Quatre	4,2 %	4,2 %	11,5 %	5,1 %
Cinq ou plus	8,4 %	9,7 %	19,2 %	10,7 %

La principale raison ayant amené les entrepreneurs à choisir leurs associés a été d'acquérir ainsi une expertise (46 %), suivie du partage des coûts (18 %), des raisons familiales (16 %) et de partage du risque (8 %). Trouver les associés et former l'équipe entrepreneuriale n'a pas pris beaucoup de temps. En moyenne, les entrepreneurs ont eu besoin de 90 jours (médiane de 12) pour former leur équipe.

### **3.4.3. Faits saillants de la deuxième étape**

- La grande majorité (93 %) des entrepreneurs a fait un plan d'affaires, mais seulement 31 % de ces plans comprenaient une étude de marché complète. En fait, la principale difficulté rencontrée lors de la préparation du plan d'affaires et une des principales au cours de l'étape 2 du processus de création, c'est l'analyse du marché.
- Environ 50 % des entrepreneurs ont revu à la hausse leurs besoins en capital et cela est dû principalement à l'acquisition de nouveaux équipements, à une automatisation additionnelle ou à la nécessité d'accroître le fonds de roulement.
- Dans 78 % des cas, les entreprises ont été créées par des équipes. Les entrepreneurs (et organismes de soutien) doivent donc se préoccuper de deux aspects jusqu'ici peu

soulignés dans le domaine de la création d'entreprises : la constitution (qui? - comment choisir un associé?) et le fonctionnement des équipes entrepreneuriales.

### 3.5. Étape 3 – Démarrage

#### 3.5.1. Enregistrement de l'entreprise et embauche d'employés

En moyenne, les entrepreneurs enregistrent leur entreprise cinq mois après la prise de décision de créer l'entreprise (médiane de un mois). Peu d'entrepreneurs ont procédé à l'enregistrement d'une marque de commerce (22 %), d'un brevet (13 %) ou d'un design industriel (2 %). Ce chiffre est plus élevé parmi les entreprises du secteur technologique, soit 38 %, 35 % et 12 % respectivement. Les deux tiers des entreprises démarrent sans ou avec peu d'employés. Vingt-huit pour cent (28 %) des entrepreneurs ont démarré leur entreprise sans aucun employé, 38 % en avaient entre un et trois, 25 % entre quatre et dix et 9 % plus de dix.

#### 3.5.2. Choix de la localisation de l'entreprise

Le tableau 9 ci-dessous montre l'importance des facteurs que les entrepreneurs considèrent les plus importants lors du choix de la localisation de leur entreprise. Ces facteurs sont principalement : la disponibilité des espaces (industriels ou commerciaux), la qualité de vie et la proximité de leur résidence. Les entreprises technologiques soulignent l'importance de la disponibilité de travailleurs qualifiés et des infrastructures physiques et de communication.

**Tableau 9 - Importance des facteurs de choix de localisation - par région et secteur**

	Région				Secteur			Total
	I	II	III	IV	Second.	Serv.	Tech.	
Disponibilité de travailleurs qualifiés	3	2	2	3	2	2	4	3
Disponibilité de capital	4	2	2	2	2	3	3	2
Disponibilité des espaces (ind./commer.)	4	4	3	4	4	3	3	4
Accès aux laboratoires de R-D	2	2	1	1	1	1	1	1
Proximité du marché et des clients	4	4	3	3	3	4	1	3
La qualité de vie	4	4	4	5	4	4	4	4
Proximité des matières premières	2	2	1	3	2	2	1	2
Proximité de ma résidence	3	4	4	3	4	4	3	4
Coût de la main-d'œuvre	2	3	3	3	3	1	3	2
Infrastructures physiques et de communication	4	3	3	3	3	3	4	3
Accès aux fournisseurs	3	2	2	2	3	2	2	2
Proximité de l'ancien travail	1	1	1	1	1	1	1	1
Avantages fiscaux de la région	1	1	1	3	1	1	3	1

Médianes d'une échelle de 1 à 5, où 1 – pas importante; 2 – peu importante; 3 – importante; 4 – assez importante; 5 – très importante.

### **3.5.3. Développement du premier produit ou service**

En moyenne, le développement du premier produit ou service est terminé 12 mois après la décision de créer l'entreprise (médiane de 7). Dans le cas des entreprises technologiques, cela prend plus de temps : médiane de 10,5 mois. Pour huit entreprises sur dix, le premier produit ou service développé était encore, au moment de l'enquête, le principal produit ou service de l'entreprise. Vingt et un pour cent (21 %) des entrepreneurs ont indiqué ne pas avoir eu de difficultés à développer le premier produit ou service, mais 24 % ont eu des difficultés liées à des questions financières (par exemple, manque de ressources, coûts des équipements). D'autres difficultés sont d'ordre technologique (19 %), tels le développement et la maîtrise des connaissances et des équipements, 9 % liées aux ressources humaines (trouver de bonnes ressources humaines, par exemple), 8 % liées aux clients (comprendre les besoins de la clientèle, identifier le meilleur produit, etc.) et 7 % liées aux fournisseurs (trouver des fournisseurs adéquats, délais de livraison, qualité de la matière première). Comme solutions pour surmonter ces difficultés pendant le développement du premier produit ou service, les entrepreneurs ont indiqué le support externe (17 %), la persévérance (16 %), le financement (12 %), du temps et des délais additionnels (11 %), l'expérimentation par essais et erreurs (10 %), le travail additionnel (8 %) et le recrutement de ressources humaines (6 %).

### **3.5.4. Faits saillants de la troisième étape**

- La majorité des entrepreneurs démarrent l'entreprise dans la région où ils habitent. Les facteurs qu'ils considèrent les plus importants lors du choix de la localisation sont la disponibilité des espaces (industriels ou commerciaux), la qualité de vie et la proximité de leur résidence.
- La majorité des entreprises ont démarré avec aucun ou peu d'employés : 80 % d'entre elles l'ont fait avec cinq employés ou moins. Lancer son entreprise avec une petite structure, avec peu d'employés et parfois dans sa propre résidence peut être une conséquence de la faible disponibilité des ressources financières dont disposent les entrepreneurs pour démarrer leur entreprise, mais peut être également un choix qu'ils font. En démarrant petit, sans s'endetter, ni prendre beaucoup de risques, le créateur d'entreprise peut avoir le temps de tester le marché, savoir s'il est dans le bon chemin et, si nécessaire, ajuster la trajectoire.
- Pour huit entreprises sur dix, le premier produit ou service qu'elles ont développé demeurait, au moment de la recherche, leur principal produit. Cette donnée vient renforcer l'affirmation de certains auteurs, tels que Chrisman et McMullan (2000), pour qui les choix réalisés au début de la vie de l'entreprise vont l'accompagner pendant longtemps.
- Par rapport aux deux premières étapes, on remarque, à la troisième étape, un accroissement des difficultés que doit affronter l'entrepreneur. Cela est causé par les coûts et délais non prévus, par le défi de gérer une structure qui commence à prendre forme, y compris l'embauche de ressources humaines, par le besoin de réaliser de multiples activités parallèles et par la difficulté de vendre ses produits ou services. Pour passer à travers ces périodes de turbulence, les entrepreneurs ont recours à des aides externes de formes variées, à des organismes gouvernementaux et à la famille. Ils doivent apprendre à être persévérants. Ils augmentent également souvent leur propre financement initial.

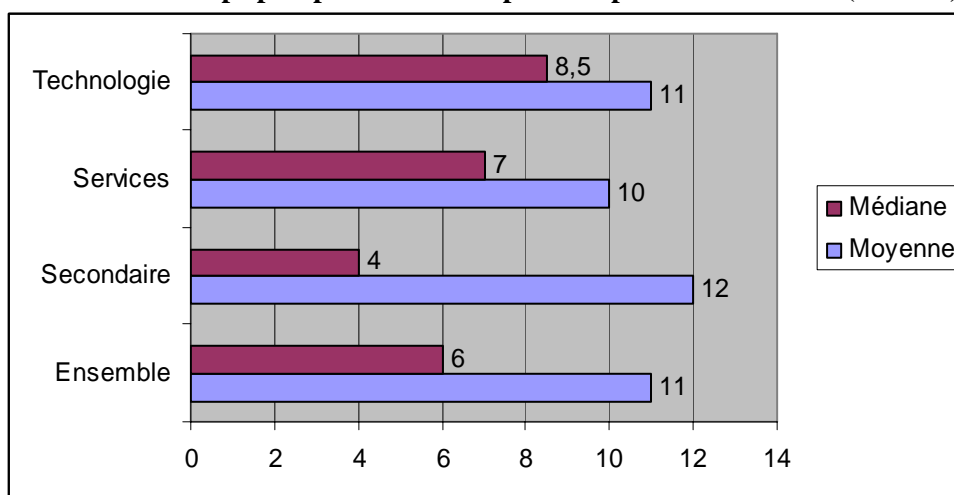
### 3.6. Étape 4 – Consolidation

La première vente du produit ou du service marque l'entrée de l'entreprise dans une nouvelle étape que nous avons appelée « consolidation », étape souvent traitée dans les écrits comme étant celle du « post-démarrage » ou du « développement ».

#### 3.6.1. La vente du premier produit ou service

Au moment de l'enquête, 97 % des entreprises avaient déjà vendu leur premier produit ou service. Tel qu'indiqué au schéma 2 ci-dessous, le temps qui s'écoule entre la prise de décision de créer l'entreprise et la vente du premier produit est en moyenne de 11 mois (médiane de 6 mois). Vingt-cinq pour cent (25 %) des entreprises prennent 15 mois ou plus pour y arriver.

Schéma 2 - Temps pris pour vendre le premier produit ou service (en mois)



En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour réaliser la première vente, 43 % d'entre eux ont indiqué n'en avoir rencontré aucune. Ceux qui ont été confrontés à des problèmes pour réaliser la première vente, ont mentionné principalement les difficultés suivantes :

- 29 % - gagner la confiance du client (convaincre/crédibilité);
- 6% - rejoindre le client, se faire connaître;
- 5 % - bâtir la capacité ou la structure de vente;
- 5 % - respecter les délais et les contrats.

Pour surmonter ces difficultés, 33 % des entrepreneurs ont utilisé des activités de marketing, telles que la publicité et les foires, 16 % ont eu recours à la persévérance, 13 % à des supports externes, tels que l'utilisation d'un réseau de contacts ou d'un mentor, et 12 % ont fait des changements dans leur stratégie (ex. baisser les prix, ajuster la localisation ou changer de marché).

### 3.6.2. Atteindre le seuil de rentabilité

Au moment des entrevues, 69 % des entreprises avaient déjà atteint le seuil de rentabilité. Elles avaient mis, après la décision de créer l'entreprise, en moyenne 21 mois pour y arriver (médiane de 13 mois). Dans le cas de 25 % des entreprises, il aura fallu plus de 28 mois. Les entreprises n'ayant pas encore atteint le seuil de rentabilité au moment de l'enquête, espéraient y parvenir en moyenne 53,5 mois après la prise de décision de lancer l'entreprise (médiane de 55 mois). En regroupant les entreprises qui avaient atteint le seuil de rentabilité au moment de l'enquête avec celles qui ne l'avaient pas encore atteint, et en considérant la date à laquelle ce deuxième groupe planifiait y parvenir, nous obtenons une moyenne de 31 mois pour atteindre le seuil de rentabilité après la décision de créer l'entreprise et ce, pour l'ensemble des 196 entreprises de notre échantillon (médiane de 22,5 mois) (voir tableau 10 ci-dessous). Nous avons identifié seulement deux références de recherches présentant la durée pour atteindre le seuil de rentabilité dans un processus de création d'entreprises. Reynolds et White (1997) ont trouvé qu'il fallait 11 mois en moyenne (médiane de 8, N=92, 1987). Timmons et Spinelli (2004) suggèrent 30 mois avant d'atteindre le seuil de rentabilité à partir de leur expérience d'une décennie à travailler à l'encadrement à la création d'entreprises (N=157, 1972-1982). Cela prend du temps pour atteindre ce seuil de rentabilité.

Tableau 10 – Temps en mois écoulé pour atteindre le seuil de rentabilité, par secteur

		Tech.	Services	Secondaire	Ensemble
Après avoir eu l'idée d'affaires.	Médiane	48,5	22	22	25,5
	Moyenne	46,5	38	39	41
Après la prise de décision de se lancer en affaires	Médiane	45	19	19	22,5
	Moyenne	40	27	30	31
Après l'enregistrement juridique de l'entreprise	Médiane	44	16	18	20,5
	Moyenne	36	24	22	24,5

### 3.6.3. Faits saillants de la quatrième étape

- Il semble qu'il soit plus difficile d'augmenter la clientèle, de générer des ventes suffisantes et de les maintenir que de vendre le premier produit.
- L'entrepreneur doit être préparé pour survivre au cours de la période souvent longue avant d'atteindre le seuil de rentabilité. Il s'agit ici d'une information cruciale tant pour les gens qui veulent créer une entreprise que pour ceux qui conseillent les créateurs d'entreprises.
- Même si un bon nombre d'entreprises planifient formellement, on a pu constater que certains instruments de planification restent peu utilisés. Seulement 54 % des entreprises font de la planification stratégique et seulement 43 % font un plan de marketing.
- Cette dernière étape sur la «consolidation» montre un accroissement des difficultés que doivent affronter les entrepreneurs. Ceux-ci ont particulièrement souligné la difficulté d'obtenir le financement d'une seconde ronde d'investissement pour maintenir ou accroître les opérations, de même que l'augmentation des problèmes liés aux ressources humaines, jusqu'ici peu présents. La difficulté à concilier le temps exigé par

l'entreprise avec les autres activités, tant familiales, sociales et autres, semble encore augmenter.

## **Conclusion**

Une des contributions principales de cette étude réside dans la présentation et l'analyse de données portant sur un processus de création d'une nouvelle entreprise disséqué en quatre séquences. La majorité des recherches sur la création d'entreprises portent sur les deux ou trois premières étapes que nous avons étudiées, mais la quatrième étape, celle de la consolidation qui s'étend jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité est tout à fait cruciale pour la survie d'une nouvelle entreprise. Les problèmes identifiés confirment généralement ce qui avait été retenu suite à l'examen de la documentation, à savoir qu'une des lacunes majeures réside dans un manque de connaissances des créateurs d'entreprise du marché et des véritables besoins des utilisateurs potentiels de leurs produits/services. Cette recherche a aussi révélé une proportion toujours grandissante de créations d'entreprises réalisées par des équipes plutôt que par des entrepreneurs agissant seuls. Le temps requis pour atteindre le seuil de rentabilité demeure une des informations vitales qui doit être transmise avec transparence aux futurs créateurs d'entreprises. Le processus de création d'une entreprise est souvent semé d'embûches, surtout en ce qui touche la mobilisation de ressources financières, la constitution de la clientèle initiale ainsi que la mise en place des ressources humaines qui vont assumer le fonctionnement de l'entreprise. Il ressort clairement de cette étude que les entrepreneurs ont davantage besoin de formations qui les préparent à créer, démarrer, gérer et pérenniser une petite entreprise. Ils ont besoin d'accompagnement à toutes les étapes du processus de création de leur entreprise. L'enseignement et la recherche sur la création d'entreprises devraient se pencher davantage sur des approches innovatrices pour permettre aux entrepreneurs de mieux comprendre leurs marchés, afin d'être plus aptes à travailler en équipes et à tenir compte d'une période qui peut être longue avant d'atteindre le seuil de rentabilité. Nous estimons que la recherche sur un processus entrepreneurial à partir d'une dissection séquentielle du processus étudié permet d'améliorer tant la compréhension de chacune des parties que celle de l'ensemble du processus étudié. Cette démarche pourrait être poursuivie et même accentuée en disséquant encore davantage le processus de création d'une nouvelle entreprise.

## Bibliographie

- Bhidé, A. (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford, Oxford University Press.
- 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) *Entreprendre au Québec, c'est capital! Résultats de recherche sur la création d'entreprises*, Cahier de recherche 2005-03, Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Borges, C., Simard, G., Filion, L.J. (2005c) *Résultats de recherches sur la création d'entreprises, 2004-2005, Rapport sommaire*, Cahier de recherche 2005-20, Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Reynolds, P. D. (1996) «Exploring start-up event sequences», *Journal of Business Venturing*, 11: 151-166.
- Chrisman, J. J., McMullan, W. E. (2000) «A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counseling», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3): 37-53.
- Delmar, F., Shane, S. (2002) «What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 632-645.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2002a) «Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale», *6<sup>o</sup> 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», *Colloque annuel du CCSBE/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», *Congrès 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): 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», *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 80-90.
- Honig, B., Karlsson, T. (2001) «Business plans and the nascent firm: a study of instrumental and institutional theories», *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 13-27.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., Lumpkin, G. T. (1999) Opportunity recognition as a creative process, *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 216-227.
- Hills, G. E., Singh, R. P. (2004) «The opportunity recognition variables in the PSED Questionnaire», dans Gartner, B., Carter, N., Reynolds, P. (Éds.), *The handbook of entrepreneurial dynamics*, Thousand Oaks, Sage Publications, chapitre 24.
- 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.



- 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.
- Reynolds, P. D. (2000) «National panel study of U.S. business startups: background and methodology», dans Katz, J. A. (Éd.) (2000) *Databases for the Study of Entrepreneurship*, Amsterdam, JAI/Elsevier, 4: 153-227.
- Reynolds, P. D., Miller, B. (1992) «New firm gestation: conception, birth, and implications for research», *Journal of Business Venturing*, 7: 405-417.
- Reynolds, P. D., White, S. B. (1997) *The Entrepreneurial Process : Economic Growth, Men, Women, and Minorities*, Westport, Connecticut : Quorum Books.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E. (2004) *GEM 2004 Summary Report*, Global Entrepreneurship Monitor.
- Reynolds, P., Carter, N. M., Gartner, W. B., Greene, P. G. (2004) «The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics», *Small Business Economics*, 23: 263-284.
- Riverin, N., Filion, L. J., Muzyka, D. F., Vertinsky, I., Pe'er, A., Comeau, J., Li, A., Branzei, O. (2003) *GEM – Canadian National Report 2003*, Global Entrepreneurship Monitor.
- Shook, C., Priem, R. L., McGee, J. E. (2003) «Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis», *Journal of Management*, 29(3): 379-399.
- Solomon, G., Duffy, S., Tarabishy, A. (2002) «The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis», *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1): 1-22.
- Timmons, J. A., Spinelli, S. (2004) *New Venture Creation*, 6th Ed., Irwin/McGraw Hill.
- Vesper, K. H. (1990) *New Venture Strategies*, (Édition révisée), Englewood Cliffs, Prentice Hall.