

# Les défis des entrepreneur·es émergent·es du Québec

Étienne St-Jean, Ph. D.  
Maripier Tremblay, DBA  
Ismail Elalaoui, candidat au doctorat

Avec la collaboration de L. Martin Cloutier, Claudia Pelletier, Luc Foleu, Cécile Fonrouge, Franck Barès, Matthias Pepin, Tracey-Ann Powers, l'École des entrepreneurs du Québec et le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec



# Préambule

**Ce rapport de recherche vise à mettre en lumière les enjeux et les défis des entrepreneur·es émergent·es du Québec. Il fait partie d'un plus large projet de recherche intitulé « La formation des entrepreneurs naissants : peut-on faire mieux ? », financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et mené en étroite collaboration avec l'École des entrepreneurs du Québec (ÉEQ) et le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec.**

Les objectifs généraux de ce projet sont multiples. D'abord, nous cherchons à comprendre les besoins et les difficultés des entrepreneur·es naissant·es et nouvellement démarré·es afin de leur proposer une démarche d'accompagnement et de formation nouvelle et appropriée en vue de mieux les soutenir. Par la suite, notre volonté est de valider l'efficacité de cette nouvelle approche d'accompagnement. De manière plus précise, nous souhaitons :

- 1) investiguer les difficultés et les besoins des entrepreneur·es naissant·es et nouvellement démarré·es ainsi que la perception de ceux qui interviennent dans la formation et dans l'accompagnement ;
- 2) informer celles et ceux qui interviennent dans la formation et dans l'accompagnement des enjeux vécus par leurs clientèles et des possibles inadéquations avec l'offre actuelle ;
- 3) construire un nouveau parcours de formation et d'accompagnement pour les entrepreneur·es ;
- 4) tester la pertinence et l'efficacité du nouveau parcours grâce à une quasi-expérimentation ;
- 5) favoriser l'utilisation des matériaux de recherche originaux par les chercheur·es qui s'intéressent à la thématique.

Dans le cadre de ce rapport, nous présentons les défis spécifiques des entrepreneur·es émergent·es du Québec. Pour y parvenir, nous avons mobilisé différentes méthodes de recherche afin de circonscrire les défis et de développer une mesure de ceux-ci. Un résumé de cette démarche sera présenté dans les prochaines pages. En ayant en main une mesure validée des défis, nous avons tenté de voir comment celle-ci était liée aux enjeux de carrière entrepreneuriale (résilience, rétention), de santé et bien-être (épuisement professionnel, etc.) ainsi que sa relation avec la confiance en soi des entrepreneur·es et les moyens utilisés pour les former.

Mieux comprendre les défis auxquels font face les entrepreneur·es émergent·es du Québec est important pour préparer des formations et des accompagnements appropriés. Des centaines de milliers de personnes s'engagent dans le processus de création d'entreprise chaque année, une partie importante de celles-ci ne réussissent pas à rendre leur entreprise pérenne ; les informations contenues dans ce rapport permettront de mieux circonscrire les zones d'intervention pour les organismes de soutien à l'entrepreneuriat.



# Démarche de création d'un outil de mesure des défis des entrepreneur·es émergent·es

## ÉTAPE DE LA PRODUCTION DES ÉLÉMENTS CONSTITUANT LES DÉFIS

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons d'abord identifié les différents éléments qui composent les défis des entrepreneur·es. Pour ce faire, l'équipe de recherche s'est appuyée sur une démarche préalable de cartographie de concepts en groupe (CCG). Faisant l'objet d'un rapport distinct, cette étape a été réalisée sous la supervision du professeur L. Martin Cloutier, en étroite collaboration avec la professeure Claudia Pelletier ainsi que Luc Foleu, qui agissait à titre de postdoctorant. L'encadré suivant résume les principales activités de cette étape (Encadré 1). Elle a mobilisé plusieurs intervenant·es et chercheur·es ainsi que 77 entrepreneur·es. Une liste de 30 éléments représentant les six grands défis des entrepreneur·es émergent·es a été produite.

### **Encadré 1. Résumé des principales activités de la première étape**

1. Analyse des 89 éléments de la cartographie des concepts par des groupes constitués de cinq chercheur·es afin de ne retenir que les éléments qui se réfèrent aux besoins et aux défis et retrancher ceux qui abordent exclusivement la formation ou les moyens d'aider les entrepreneur·es. Résultat : 78 éléments identifiés comme besoins ou défis ont été retenus par au moins une personne sur 5 ;
2. Analyse du regroupement des éléments (la cartographie) par classe (MDS, CAHA) ;
3. Détermination du nombre de groupements non chevauchés les plus représentatifs de la carte des concepts auprès de cinq chercheur·es et discussion pour arriver à un consensus. Détermination de 6 groupements comme le choix optimal ;
4. Analyse des corrélations entre les 78 éléments retenus grâce aux réponses de 77 entrepreneurs en vue de valider les cinq éléments représentant le mieux chacun des groupements (30 éléments retenus) ;
5. Reformulation des éléments pour ne retenir que l'expression du besoin soulevé ; réduction de la longueur des énoncés. Validation par cinq chercheur·es et discussion pour arriver à un consensus sur la formulation.

**RÉSULTAT : LISTE DE 30 ÉLÉMENTS REPRÉSENTANT 6 DIMENSIONS DES DÉFIS DES ENTREPRENEUR·ES ÉMERGENT·ES**

# ÉTAPE DE LA VÉRIFICATION DE LA VALIDITÉ ET DE LA FIDÉLITÉ DES ÉLÉMENTS POUR MESURER LES DÉFIS

À cette étape subséquente de vérification de la justesse des éléments pour mesurer les défis des entrepreneur·es émergent·es, nous avons surtout mobilisé des entrepreneur·es (un total de 266 personnes en affaires). Nous avons procédé à plusieurs analyses afin de nous assurer que la manière de mesurer les défis était adéquate, selon les normes scientifiques en vigueur<sup>1</sup>. Après différentes analyses, nous avons retenu 24 éléments pour mesurer les 6 grands défis (voir Encadré 2).

## Encadré 2. Démarche de prétest de l'outil des défis des entrepreneur·es émergent·es

### Démarche de prétest de l'outil des défis des entrepreneur·es émergent·es

1. Questionnaire en ligne (SurveyMonkey) diffusé sur les médias sociaux Facebook et LinkedIn (n=127), dans le réseau de l'ÉEQ (n=83) et de leurs partenaires (n=10) ainsi que ceux de l'équipe de recherche (n=6) (n=226). Échantillon surtout féminin (53 %), d'âge varié et majoritairement Blanc (79,7 %). Bien qu'une partie importante soit née hors du Canada (32,6 %) la majorité habite au Québec (93,3 %);
2. Analyse factorielle exploratoire (AFE) qui suggère une structure à 6 facteurs sur la base des 6 groupements (carte des concepts). Réduction d'un élément par groupement. Résultat : structure à 6 facteurs dont l'ensemble des éléments converge dans les groupements identifiés, mis à part deux éléments qui convergent ailleurs. Coefficients alpha de Cronbach variant entre 0,788 et 0,926;
3. Très bonne distribution des résultats de la moyenne des éléments de chacun des groupements. Corrélation entre clusters variant entre 0,322 et 0,626;
4. Excellente validité convergente et divergente avec d'autres construits : auto-efficacité entrepreneuriale, épuisement professionnel, taille de l'entreprise, engagement dans la carrière entrepreneuriale, satisfaction d'être entrepreneur·e et satisfaction de la performance de l'entreprise;
5. Démarche pour combler les deux éléments convergeant dans d'autres groupements en retournant aux énoncés de la CCG qui avaient été non retenus. Après convergence entre deux cochercheur·es, un élément retranché à l'étape de l'AFE est réintroduit, un autre provenant des énoncés de la CCG est ajouté et reformulé;
6. Reformulation de deux éléments (regroupement 3) pour rendre unidimensionnelle la formulation.

**Résultat : Outil de 24 éléments dans 6 regroupements de défis**

<sup>1</sup> Pour une lecture approfondie sur la démarche scientifique de développement de mesures : DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3<sup>e</sup> éd.), Thousand Oaks, États-Unis, Sage Publications.

# Grands défis des entrepreneur·es

Au terme de ces deux grandes étapes, nous avons en main les six grands défis des entrepreneur·es émergent·es que présente le tableau suivant.

## Encadré 3. La mesure des grands défis des entrepreneur·es émergent·es

**Question :** Dans quelle mesure faites-vous face à ce défi en ce moment ?

**Échelle :** 1 – Pas du tout ; 2 – Un peu ; 3 – Moyennement ; 4 – Beaucoup ; 5 – Énormément.

### Défi 1 – Gestion du développement de l'entreprise

- 1 – Planifier les opérations et services selon le développement du projet entrepreneurial
- 2 – Maîtriser les fondements en gestion
- 3 – Identifier les défis spécifiques des différentes phases de développement
- 4 – Développer une réflexion stratégique

### Défi 2 – Gestion financière et légale

- 1 – Identifier les outils pour la gestion financière
- 2 – Connaître les règles fiscales
- 3 – Connaître les obligations des cadres juridiques et réglementaires
- 4 – Planifier le financement des projets de l'entreprise

### Défi 3 – Gestion de la santé psychologique

- 1 – Gérer le stress et la charge psychologique
- 2 – Faire face au fardeau psychologique de la vie d'entrepreneur
- 3 – Gérer l'équilibre entre les différentes sphères de la vie d'entrepreneur

### Défi 4 – Gestion de la carrière entrepreneuriale

- 1 – Développer de l'autonomie comme entrepreneur·e
- 2 – Aborder l'échec en affaires de manière à apprendre de ses erreurs
- 3 – S'approprier les rôles d'un·e entrepreneur·e
- 4 – Être conscient des réalités de la vie d'entrepreneur
- 5 – Avoir une bonne connaissance de soi

### Défi 5 – Gestion des technologies numériques

- 1 – Comprendre les rôles des différents experts qui offrent leurs services
- 2 – Gérer les affaires électroniques (ex. : créer un site informationnel ou transactionnel)
- 3 – Gérer la présence web/en ligne (ex. : fréquence de publication et contenus, gestion de l'image corporative, etc.)
- 4 – Choisir les outils numériques adaptés à l'entreprise (ex. : logiciels, médias sociaux, etc.)
- 5 – Évaluer les impacts de l'utilisation d'outils numériques (ex. : ressources financières et humaines nécessaires)

### Défi 6 – Gestion du capital humain

- 1 – Attribuer les tâches selon les compétences des personnes
- 2 – Gérer la santé et la sécurité au travail
- 3 – Gérer le capital humain de l'entreprise

La prochaine étape consistait à vérifier l'occurrence de ces défis auprès d'un échantillon représentatif des entrepreneur·es du Québec et de voir en quoi ces défis pouvaient affecter les entrepreneur·es dans le développement de leur entreprise.

## CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Pour cette étape, nous avons conservé l'échantillon de 226 entrepreneur•es de l'étape précédente pour le combiner avec une autre collecte de données, réalisée via l'entreprise Léger Marketing 360, qui comptait 389 entrepreneur•es (voir Tableau 2). Ces collectes ont été réalisées durant l'été 2019. L'échantillon total se compose de 536 répondant•es, dont 27,4 % proviennent de la collecte prétest et 72,2 % de l'échantillon Web de Léger 360 (encadré 4). L'échantillon est constitué à 45,3 % de femmes. Il est composé aussi à 98 % de personnes résidant au Québec, de race blanche/caucasienne (81,2 %), nées au Canada (78,1 %) et qui ont un enfant (18,8 %) ou deux et plus (31,3 %). La majorité des individus constituant l'échantillon est en processus de démarrage d'entreprise (78,2 %), a un diplôme universitaire (50,9 %) et vit en couple dans la même habitation (55,4 %). L'âge des répondant•es varie entre 18 et 72 ans, l'âge moyen étant de 38 ans. Ceux-ci touchent un revenu annuel de moins de 25 000 \$ CA dans 11,8 % des cas, entre 25 000 \$ CA et 100 000 \$ CA dans 66 % des cas et de plus de 100 000 \$ CA dans 22,3 % des cas.

### Encadré 4. Caractéristiques de l'échantillon

		Prétest	Léger 360
Nombre de réponses valides		147 (27,4 %)	389 (72,6 %)
Pourcentage de femme		52,3 %	42,9 %
Langue		100 % française	73 % française/ 27 % anglaise
Province		Québec (93 %)	Québec (100 %)
Types d'entrepreneur•s	Entrepreneur•s naissant•e s	78,2 %	79,9 %
	Propriétaires	19,7 %	7,7 %
	Portfolios	2 %	12,3 %

En ce qui concerne l'entreprise, 56,4 % des entrepreneur•s naissant•es tentent de créer celle-ci seul•es et 32,9 % avec d'autres personnes, les autres sont en processus de reprise ou de transmission. Pour les propriétaires, la plupart ont créé l'entreprise soit seul•es (52,6 %), soit avec d'autres personnes (26,3 %). Du côté des portfolios (c'est-à-dire celles et ceux qui possèdent simultanément plusieurs entreprises), 55 % ont créé seul•es leurs entreprises, 30 % avec d'autres personnes et 10 % par reprise d'une entreprise où ils travaillaient. Il s'avère aussi que 59,2 % des créateur•ices sont des propriétaires uniques, 19,4 % sont des propriétaires majoritaires et 21,4 % sont des propriétaires minoritaires. L'harmonie et la bonne entente entre les coactionnaires dans les entreprises à plus d'une personne propriétaire atteint un résultat moyen de 16,44 (sur une échelle de 0 à 20). Les secteurs d'activité les plus représentés sont : le service aux personnes (31,1 %) ; le service aux entreprises (18,4 %) ; le commerce de détail, de gros et de distribution (18,3 %). La majorité des entreprises emploient entre 1 et 4 personnes (60,76 %) et versent des salaires depuis environ un an (63,5 %). Ainsi, la plupart des entreprises réalisent un chiffre d'affaires de moins de 50 000 \$ CA par an (63,2 %). De plus, 31,5 % des entreprises ont eu des chiffres d'affaires négatifs et 27,1 % ont eu des revenus équivalents aux dépenses. Concernant l'optimisme, les

entrepreneur·es considèrent que leur entreprise sera plus au moins capable de générer suffisamment de profits dans le futur (une moyenne de 51,37 sur une échelle de 0 à 100, avec une médiane de 50). Malgré ces résultats, la satisfaction d'être entrepreneurs obtient un résultat de 5,26 sur 7 et, en moyenne, la probabilité de demeurer entrepreneur·e dans les cinq prochaines années est de 73,60 sur une échelle de 0 à 100.

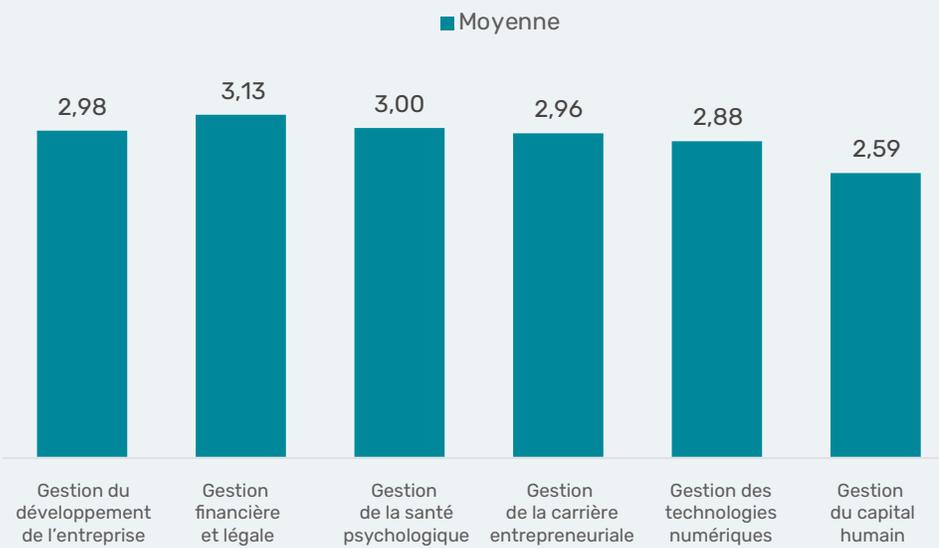
Parmi ceux et celles qui ont répondu, 52,3 % déclarent être salarié·es dans une entreprise dont ils ne sont pas les propriétaires en plus d'être entrepreneur·es. Ils sont considérés comme des entrepreneur·es hybrides. La majorité de ces salarié·es sont les entrepreneur·es naissant·es (81 %). Ainsi, la moyenne d'heures de travail dans ces entreprises atteint 34,81 heures (avec une médiane de 36 heures, sur une échelle de 1 heure à plus de 60 heures). Cependant, la plupart des salarié·es qui ont des activités de démarrage consacrent moins d'heures par semaine à leurs projets. Les résultats montrent que 61 % investissent moins de 20 heures par semaine dans le développement de leurs affaires. Les résultats que nous avons obtenus montrent aussi que 30 % des répondant·es ont suivi ou suivent la formation «Lancement d'une entreprise», une attestation de spécialisation professionnelle. 11 % ont été accompagné·es par un mentor dans un programme formel et 24,6 % par un mentor informellement. Le mentorat est important pour le développement de la carrière entrepreneuriale (moyenne de 14,26 sur une échelle de 0 à 20), surtout en phase de démarrage (moyenne de 14,45 sur une échelle de 0 à 20) et pour les femmes (moyenne de 14,80 sur une échelle de 0 à 20 contre une moyenne de 13,85 pour les hommes sur une échelle de 0 à 20).

## LES GRANDS DÉFIS DES ENTREPRENEUR·ES : PREMIERS CONSTATS

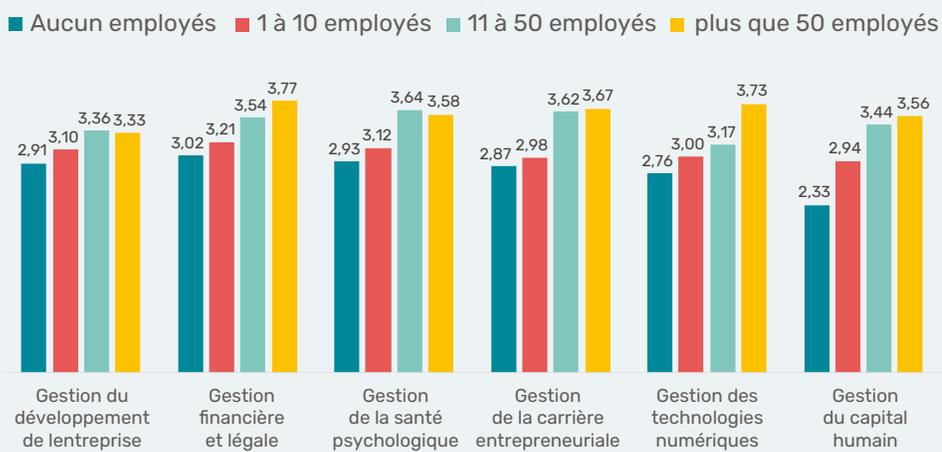
Globalement, les résultats montrent que le premier défi auquel font face les entrepreneur·es est la gestion financière et légale (moyenne de 3,13 sur 5), suivi par la gestion de la santé psychologique (3 sur 5) (encadré 5). Pour les autres défis, les résultats obtenus sont inférieurs au milieu de l'échelle (milieu=3, échelle de 1 à 5). Ainsi, la gestion des ressources humaines est le défi que les entrepreneur·es du Québec rencontrent le moins. Les résultats obtenus montrent aussi des différences significatives dans la perception des défis par rapport au nombre d'employé·es. En effet, les défis augmentent en parallèle avec l'augmentation des membres du personnel (encadré 5) et, surtout, le défi qui concerne la gestion des ressources humaines (2,3 pour aucun employé·e, 2,94 pour les entreprises ayant entre 1 et 10 employé·es et 3,55 pour celles ayant 50 employé·es et plus, sur une échelle de 5).



### Encadré 5. Défis des entrepreneur·es (échelle de 1 à 5)



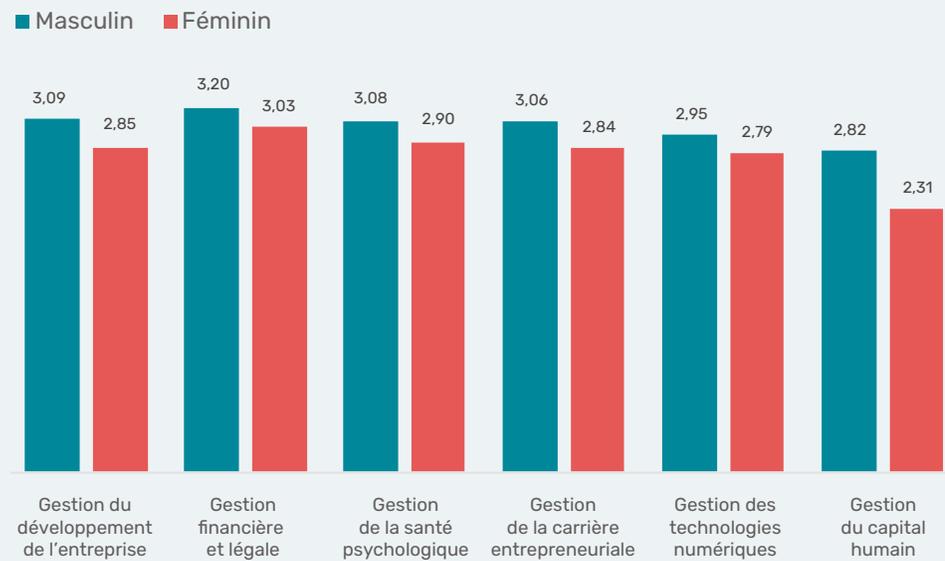
### Encadré 6. Défis des entrepreneur·es selon le nombre d'employé·es



Par rapport au genre, il s'avère que les hommes affirment rencontrer plus de défis que les femmes (encadré 6), surtout au niveau de la gestion du capital humain, de la gestion de la carrière entrepreneuriale, de la gestion du développement de l'entreprise et de la gestion des technologies numériques<sup>2</sup>. Ces résultats paraissent logiques, du fait que les entreprises dirigées par des hommes ont plus d'employé·es que les entreprises dirigées par des femmes. Ainsi, 40,8 % des entreprises dirigées par des hommes n'emploient aucun salarié·e (59,2 % pour les femmes), 36,5 % emploient entre 1 et 10 employé·es (22 % pour les femmes), 8,38 % emploient entre 11 et 50 employé·es (1,8 % pour les femmes) et 6 % emploient plus que 50 employé·es (1,2 % pour les femmes). En ce qui concerne les types d'entrepreneur·es, les résultats obtenus montrent des différences significatives dans le défi de la gestion du capital humain entre les entrepreneur·es portfolios (3,14 sur 5) et les autres types d'entrepreneur·es (2,54 sur 5 pour les entrepreneur·es naissant·es et 2,50 sur 5 pour les propriétaires).

Il s'avère aussi que le fait d'avoir un enfant (ou plus) augmente la perception des défis chez les hommes. En comparant les hommes avec enfant et les hommes sans enfant, nous avons constaté des différences significatives sur le plan de la gestion du développement de l'entreprise (sans enfant=2,92 contre 3,25<sup>3</sup> avec enfant), la gestion de la santé psychologique (2,85 contre 3,28), la gestion de la carrière entrepreneuriale (2,88 contre 3,22), la gestion des technologies numériques (2,68 contre 3,19) et la gestion du capital humain (2,53 contre 3,00). Pour les femmes, les différences sont non significatives.

### Encadré 7. Défis des entrepreneur·es selon le genre (échelle de 1 à 5).



<sup>2</sup> Différences significatives à  $p \leq 0,05$ .

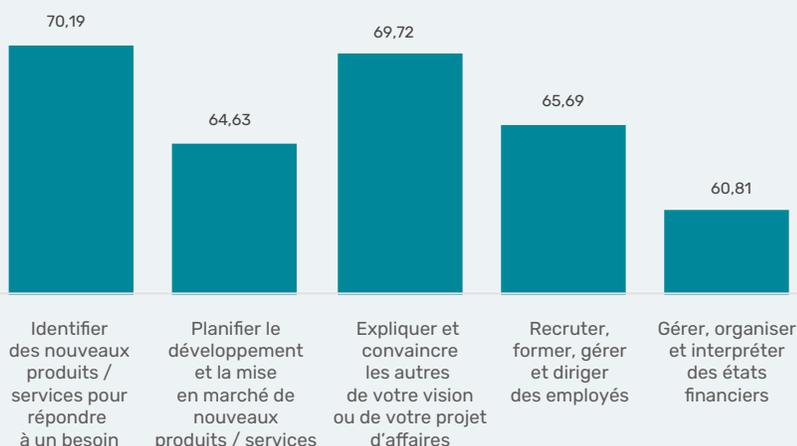
<sup>3</sup> Échelle allant de 1 à 5.

# DÉFIS DES ENTREPRENEUR·ES ET AUTO-EFFICACITÉ ENTREPRENEURIALE

L'auto-efficacité entrepreneuriale consiste en la perception de capacité à accomplir une tâche spécifique avec efficacité<sup>4</sup>. Cette perception est importante, car elle permet de maintenir l'effort face aux difficultés qui se présentent et assure une plus grande réussite<sup>5</sup>. Pour ce qui est de l'auto-efficacité entrepreneuriale des personnes ayant pris part à l'enquête, les résultats obtenus révèlent que celles-ci se sentent efficaces sur tous les indicateurs de l'auto-efficacité entrepreneuriale (moyenne globale 66,20 sur une échelle de 0 à 100 – déclinée en pourcentage d'efficacité). Plus précisément, la capacité d'identifier de nouveaux produits/services et la capacité d'expliquer et de convaincre les autres figurent en premier avec successivement des moyennes de 70,19 et 69,72 (voir encadré 8). Toutefois, la capacité de gérer, d'organiser et d'interpréter des états financiers a eu le résultat le plus faible (60,81 sur 100). Pour ce qui est du genre (encadré 9), les hommes se perçoivent plus efficaces que les femmes, notamment pour ce qui est de la capacité à expliquer et à convaincre les autres de sa vision ou de son projet d'affaires (71,65 contre 67,48 pour les femmes) et concernant la capacité de gérer, d'organiser et d'interpréter des états financiers (66,27 contre 54,69 pour les femmes). Pour le reste, les différences ne sont pas statistiquement significatives.

## Encadré 8. Auto-efficacité entrepreneuriale

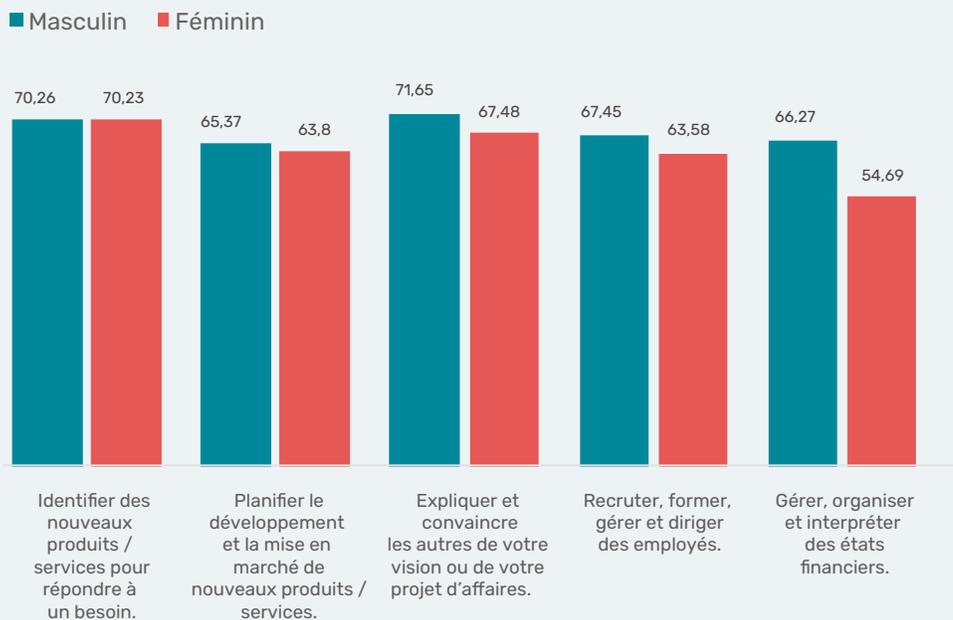
■ Moyenne



<sup>4</sup>McGee, J., M. Peterson, S. Mueller et J. Sequeira (2009), « Entrepreneurial Self Efficacy: Refining the Measure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 4, p. 965-988.

<sup>5</sup>Newman, A., M. Obschonka, S. Schwarz, M. Cohen et I. Nielsen (2019), « Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 110, n° Part B, p. 403-419.

## Encadré 9. Auto-efficacité entrepreneuriale et genre



En principe, les entrepreneur·es avec un niveau élevé d'auto-efficacité devraient surmonter plus facilement les défis auxquels ils ou elles font face. Dans notre échantillon, les résultats des corrélations entre les indicateurs de l'auto-efficacité et les mesures de défis démontrent cette logique. En effet, la faible capacité perçue de gérer, d'organiser et d'interpréter des états financiers chez les personnes ayant répondu est corrélée inversement avec le défi de la gestion financière et légale (corrélation négative de - 0,308). Autrement dit, plus une personne fait face à ces défis, moins elle s'estime efficace dans ces tâches. Il en va de même pour la relation entre la capacité à identifier de nouveaux produits/services répondant à un besoin et la gestion de la carrière entrepreneuriale, la gestion des technologies numériques et la gestion du capital humain qui montrent des résultats négatifs et significatifs<sup>6</sup> (encadré 10).

<sup>6</sup> Les corrélations sont calculées à partir de la base de données prétest.

## Encadré 10. Tests de corrélation entre les mesures de l'auto-efficacité entrepreneuriale et les grands défis

	Gestion du développement de l'entreprise	Gestion financière et légale	Gestion de la santé psychologique	Gestion de la carrière entrepreneuriale	Gestion des technologies numériques	Gestion du capital humain
Identifier de nouveaux produits/ services pour répondre à un besoin	<b>- 0,174*</b>	- 0,097	<b>- 0,191*</b>	<b>- 0,284**</b>	<b>- 0,237**</b>	<b>- 0,337**</b>
Planifier le développement et la mise en marché de nouveaux produits/ services	<b>- 0,214*</b>	- 0,16	- 0,112	- 0,118	<b>- 0,215*</b>	- 0,159
Expliquer et convaincre les autres de sa vision ou de son projet d'affaires	- 0,131	- 0,142	<b>- 0,199*</b>	<b>- 0,238**</b>	<b>- 0,181*</b>	<b>- 0,192*</b>
Recruter, former, gérer et diriger du personnel	- 0,13	- 0,047	- 0,155	<b>- 0,175*</b>	- 0,072	- 0,107
Gérer, organiser et interpréter des états financiers	- 0,165	<b>- 0,308**</b>	- 0,113	- 0,03	<b>- 0,180*</b>	- 0,072

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Cela illustre plusieurs choses. Premièrement, ces résultats montrent que le sentiment d'auto-efficacité est fortement lié à la mesure des défis que nous avons développée dans cette recherche. Cela suggère une bonne validité de la mesure des défis. Deuxièmement, on sait qu'une personne auto-efficace va investir davantage d'efforts face aux difficultés qu'elle rencontrera, ce qui est un vecteur de succès en affaires<sup>7</sup>. Il est donc normal de voir que les personnes les plus auto-efficaces sont celles qui vont percevoir moins de défis. Finalement, nous savons que la formation et l'accompagnement permettent de développer l'auto-efficacité entrepreneuriale<sup>8</sup>. Ces résultats vont dans le même sens en suggérant qu'il s'agit d'un moyen efficace pour augmenter non seulement le sentiment de compétence, mais également pour réduire l'ampleur des défis perçus.

<sup>7</sup>Newman, A., M. Obschonka, S. Schwarz, M. Cohen et I. Nielsen (2019), « Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 110, n° Part B, p. 403-419. St-Jean, É. et M. Tremblay (2020), « Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch ? Long-term effect of mentoring on self-efficacy », *International Small Business Journal*, vol. 38, no 5, p. 424-448.

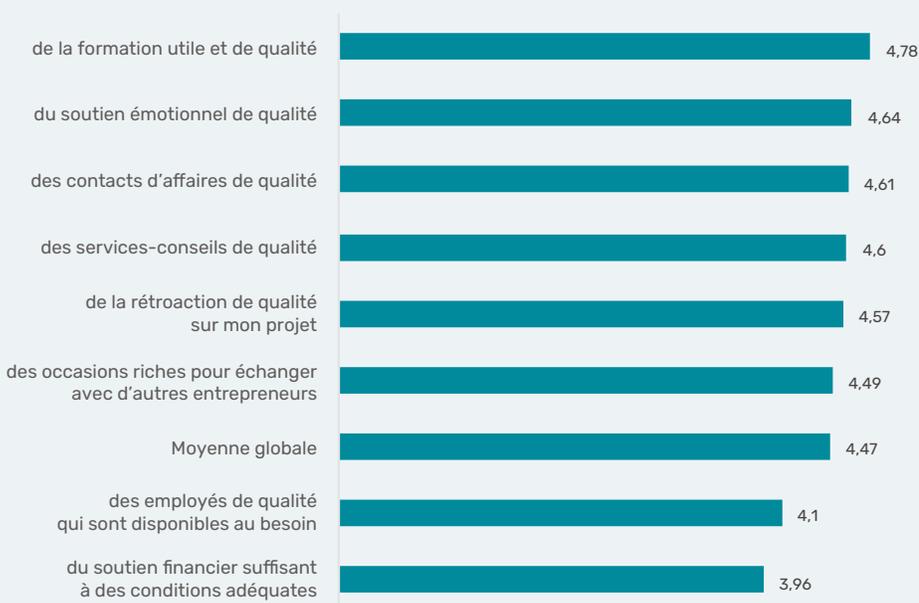
<sup>8</sup>St-Jean, É., M. Tremblay, C. Fonrouge et R. Chouchane (accepté), « Gendered Impact of Training on Entrepreneurial Self-Efficacy : A Longitudinal Study », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.

## ACCÈS AUX RESSOURCES

Concernant l'accès aux ressources (encadré 11), les répondant·es soulignent avoir accès aux ressources en quantité et en qualité suffisantes pour assurer la réussite de leur projet (moyenne globale de 4,47 sur 7). Plus précisément, les ressources les plus accessibles sont la formation (moyenne de 4,78 sur 7), suivie par le soutien émotionnel (4,64 sur 7) et les contrats d'affaires de qualité (4,61 sur 7). Par contre, ils déclarent avoir plus difficilement accès à des employé·es de qualité en cas de besoin (moyenne de 4,1 sur 7), ainsi qu'à du soutien financier suffisant et à des conditions acceptables (3,96 sur 7).

### Encadré 11 : Accès aux ressources (échelle de 1 à 7)

■ Moyenne



## ACCÈS AUX RESSOURCES ET DÉFIS DES ENTREPRENEUR·ES

En ce qui concerne la relation entre l'accès aux ressources et les défis vécus par les entrepreneur·es<sup>9</sup>, nous avons constaté que l'accès à du personnel de qualité contribue à diminuer plusieurs défis à la fois et à faciliter la gestion du développement de l'entreprise (corrélation négative de - 0,166), la gestion de la santé psychologique (corrélation négative de - 0,159), la gestion de la carrière entrepreneuriale (corrélation négative de - 0,170), et, enfin, à faciliter la gestion du capital humain (corrélation négative de - 0,137) (voir encadré 12). Aussi, les résultats de notre enquête révèlent que le fait d'avoir une rétroaction de qualité sur le projet facilite la gestion du développement de l'entreprise (corrélation négative de - 0,147), la gestion de la santé psychologique (corrélation négative de -0,215) et la gestion de la carrière entrepreneuriale (corrélation négative de -0,139). L'accès à de la formation utile et de qualité réduit les défis de la gestion du capital humain (corrélation négative de - 0,186). Aussi, le fait d'avoir un soutien émotionnel de qualité contribue à diminuer les défis de la gestion de la santé psychologique (corrélation négative de - 0,205). Le fait d'avoir accès à des services-conseils de qualité, à du soutien financier suffisant, à des conditions adéquates, à des contacts d'affaires de qualité ou à des occasions riches pour échanger avec d'autres entrepreneurs n'est pas directement lié aux différents défis. Ici, il faut rappeler que nous nous sommes demandé si la personne avait accès à de telles ressources, et non pas si elle avait effectivement besoin de ces ressources. Le portrait aurait été alors sans doute différent.

---

<sup>9</sup>Les corrélations sont calculées à partir de la base de données prétest.



**Encadré 12. Test de corrélation entre les mesures de l'accès aux ressources en quantité et en qualité suffisantes et les grands défis**

	Gestion du développement de l'entreprise	Gestion financière et légale	Gestion de la santé psychologique	Gestion de la carrière entrepreneuriale	Gestion des technologies numériques	Gestion du capital humain
... des services-conseils de qualité	- 0,037	- 0,019	- 0,078	- 0,104	0,01	- 0,048
... de la formation utile et de qualité	- 0,05	- 0,07	- 0,132	- 0,076	- 0,034	<b>- 0,186**</b>
... de la rétroaction de qualité sur mon projet	<b>- 0,147*</b>	- 0,084	<b>- 0,215***</b>	<b>- 0,139*</b>	- 0,114	- 0,122
... du soutien financier suffisant à des conditions adéquates	0,021	- 0,05	- 0,014	0,005	- 0,015	0,057
... des contacts d'affaires de qualité	0,012	0,077	- 0,133	- 0,109	0,083	0,061
... du soutien émotionnel de qualité	0,026	0,07	<b>- 0,205**</b>	- 0,121	- 0,04	- 0,017
... des occasions riches pour échanger avec d'autres entrepreneur·es	0,049	0,046	- 0,093	- 0,13	0,03	- 0,101
... du personnel de qualité qui sont disponibles au besoin	<b>- 0,166**</b>	- 0,035	<b>- 0,159*</b>	<b>- 0,170**</b>	- 0,057	<b>- 0,137*</b>

\*\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

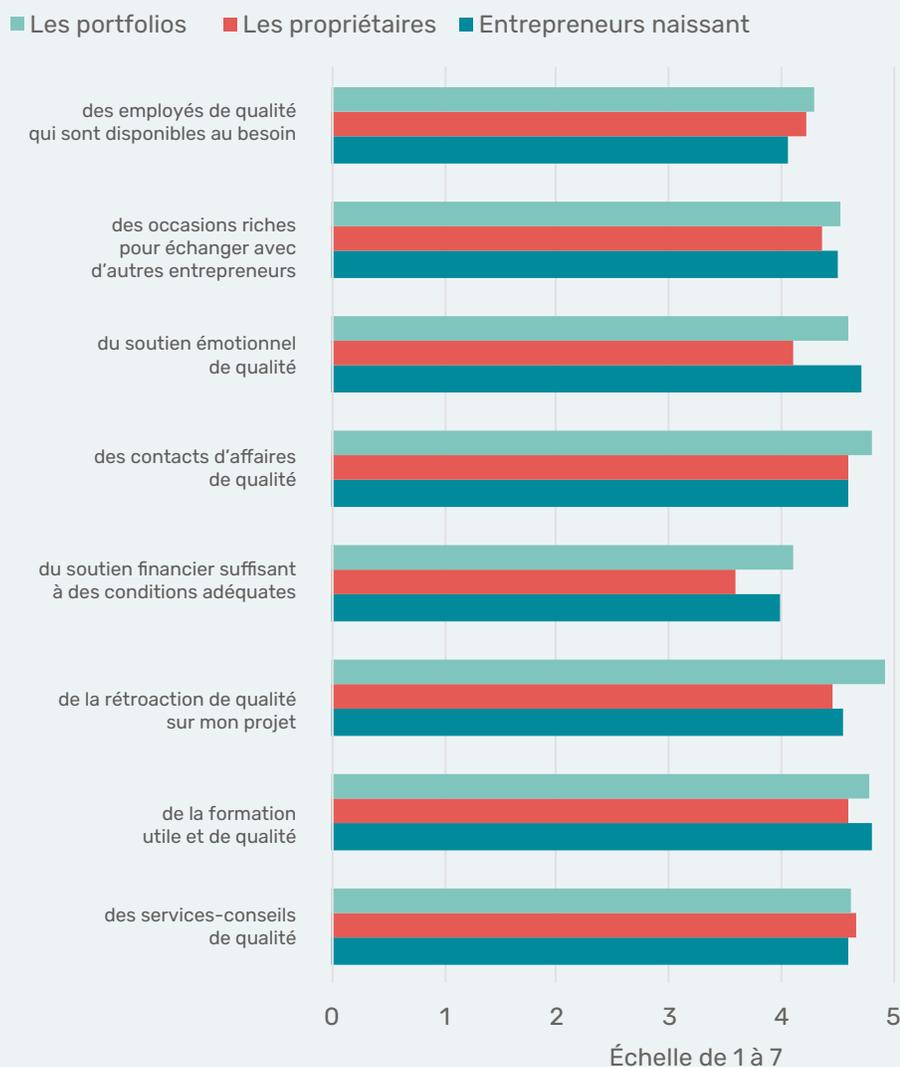
\*\*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*La corrélation est significative au niveau 0,1 (bilatéral).

## ACCÈS AUX RESSOURCES ET TYPE D'ENTREPRENEUR·ES

Tout au long du processus entrepreneurial, le travail de l'entrepreneur·e change selon les rôles à remplir durant chaque étape de ce processus. Par conséquent, l'accès aux ressources est une condition nécessaire pour que les personnes en affaires puissent exercer leur rôle. Dans notre échantillon, les différences ne sont ni significatives ni très marquées, sauf en ce qui concerne l'accès à du soutien financier en quantité suffisante et à des conditions adéquates : les propriétaires semblent y avoir moins accès que les autres (voir encadré 13). Il est probable que cela soit causé par le fait que ceux-ci demandent davantage de financement pour assurer leur développement.

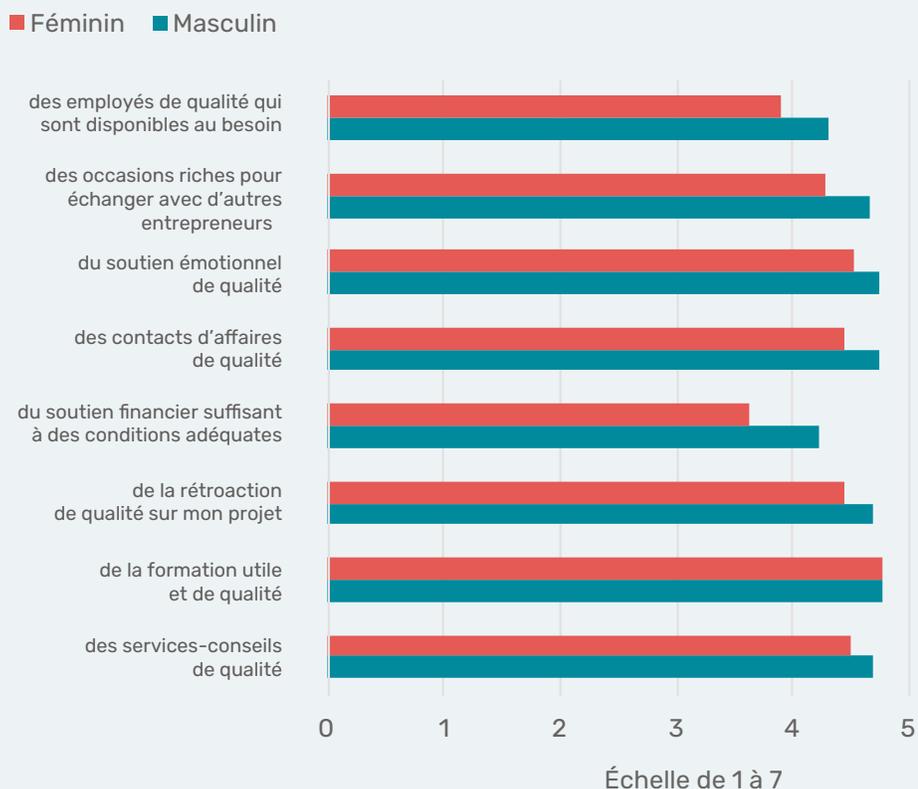
### Encadré 13. Accès aux ressources et type d'entrepreneur·es



## ACCÈS AUX RESSOURCES ET GENRE

La distribution des mesures d'accès aux ressources selon le genre montre des résultats significatifs. Globalement, les hommes se trouvent mieux placés que les femmes à presque tous les niveaux (encadré 14). Nos résultats montrent des différences significatives au niveau du soutien financier (moyenne de 4,24 pour les hommes contre 3,64 pour les femmes), des contacts d'affaires (moyenne de 4,75 pour les hommes contre 4,46 pour les femmes), des occasions riches pour échanger avec d'autres entrepreneur·es (moyenne de 4,66 pour les hommes contre 4,27 pour les femmes) et de l'accès à du personnel qualifié (moyenne de 4,32 pour les hommes contre 3,89 pour les femmes).

### Encadré 14. Accès aux ressources et genre (échelle de 1 à 7)



## ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Concernant l'épuisement professionnel des entrepreneur·es, nous avons fait usage d'une mesure d'épuisement associée au travail largement utilisée dans les travaux sur la santé psychologique, soit le Maslach Burnout Inventory que nous avons adapté à l'entrepreneuriat<sup>10</sup>. Ainsi, afin de mesurer l'épuisement ressenti, nous avons utilisé une échelle de mesure de degré d'accord (de 1 – très en désaccord à 7 – très en accord). À ce propos, les résultats obtenus montrent que les répondant·es se sentent moyennement épuisé·es (3,93 sur 7). Par rapport au genre, les résultats montrent que les hommes se sentent plus épuisés que les femmes (4,05 contre 3,8<sup>11</sup> sur 7). Les analyses montrent que l'épuisement professionnel est lié au défi de la santé psychologique, au défi de la gestion de la carrière entrepreneuriale, ainsi qu'au défi de la gestion du capital humain. Autrement dit, plus les entrepreneur·es déclarent faire face à ces défis, plus ils ressentent des signes d'épuisement professionnel.

## ENGAGEMENT DE LA CARRIÈRE ENTREPRENEURIALE

Concernant le degré d'engagement des entrepreneur·es dans le développement de la carrière entrepreneuriale, les travaux sur la question<sup>12</sup> suggèrent trois grandes dimensions de l'engagement de carrière, à savoir : l'identité de carrière entrepreneuriale ; la planification de carrière entrepreneuriale ; et la résilience de carrière entrepreneuriale. L'identité de carrière représente l'association émotionnelle avec la carrière. Pour la planification de carrière, elle renvoie à l'établissement de buts clairs et réalisables. La planification de carrière est liée au besoin de développement et de réalisation des objectifs. Enfin, la résilience de carrière est la capacité à surmonter les défis de carrière. Douze questions permettent d'appréhender ces trois dimensions. L'échelle de mesure utilisée varie de 1 – très en désaccord à 7 – très en accord. Les résultats obtenus montrent que les répondant·es disposent d'une forte identité de carrière entrepreneuriale (moyenne de 5,41 sur 7), suivie par une planification de carrière entrepreneuriale assez grande (avec un résultat de 4,35 sur 7) et, enfin, d'une mesure de la résilience de carrière qui s'avère un peu plus faible (3,74 sur 7).

Nous avons tenté de voir si les défis des entrepreneur·es étaient liés à l'engagement de carrière entrepreneuriale. Ainsi, nous avons obtenu des résultats négatifs et significatifs<sup>13</sup> entre la résilience de carrière et les six défis, à savoir : la gestion du développement de l'entreprise ; la gestion financière et légale ; la gestion de la santé psychologique ; la gestion de la carrière entrepreneuriale ; la gestion des technologies numériques ; et, enfin, la gestion du capital humain. Autrement dit, plus la personne en affaires fait face à des défis, moins elle démontre une grande résilience de carrière entrepreneuriale. Aussi, les résultats montrent une relation négative et

<sup>10</sup>Maslach, C., S. E. Jackson et M. P. Leiter. (1996), Maslach burnout inventory manual (4e éd.), Palo Alto, États-Unis, Consulting Psychologists Press.

<sup>11</sup>Différence significative au seuil de 10% (le test Fisher nous a donné une sig. de 0,056)

<sup>12</sup>Carson, K. D., et A. G. Bedeian (1994), « Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties », Journal of vocational Behavior, vol. 44, no 3, p. 237-262.

<sup>13</sup>Nos analyses sont basées sur des corrélations.



significative entre la planification de carrière et deux des défis, soit la gestion de la santé psychologique et la gestion de la carrière entrepreneuriale. Ces résultats signifient que moins les entrepreneur·es perçoivent ces défis, plus la planification de carrière augmente. Planifier sa carrière entrepreneuriale implique de se projeter dans l'avenir en planifiant son développement de carrière. Ainsi, en offrant des formations qui permettent de faire face aux défis des entrepreneur·es, il est probable que ces dernier·es pourront mieux planifier leur carrière et devenir plus résilient·es, ce qui leur permettra de mieux faire face aux difficultés associées à l'entrepreneuriat.

Le nombre d'employé·es dans l'entreprise semble avoir aussi un impact sur l'engagement entrepreneurial des entrepreneur·es et plus précisément sur la résilience entrepreneuriale. D'ailleurs, nos résultats montrent que la résilience de carrière entrepreneuriale diminue au fur et à mesure que le nombre d'employé·es dans l'entreprise augmente. En effet, les résultats obtenus montrent une différence dans le niveau de résilience de 31,33 % entre les entrepreneur·es qui n'emploient personne et ceux qui dirigent une entreprise de plus que 50 employé·es. En détail, le niveau de résilience des entrepreneur·es sans employé·e est de 3,94 (sur 7), de 3,64 (sur 7) pour les entrepreneur·es qui emploient entre 1 à 10 personnes, de 3,25 (sur 7) pour ceux qui ont de 11 à 50 employé·es et de 3 (sur 7) pour les entrepreneur·es d'entreprises de plus de 50 employé·es.

## LA PERTINENCE DES MOYENS DE FORMER/SOUTENIR

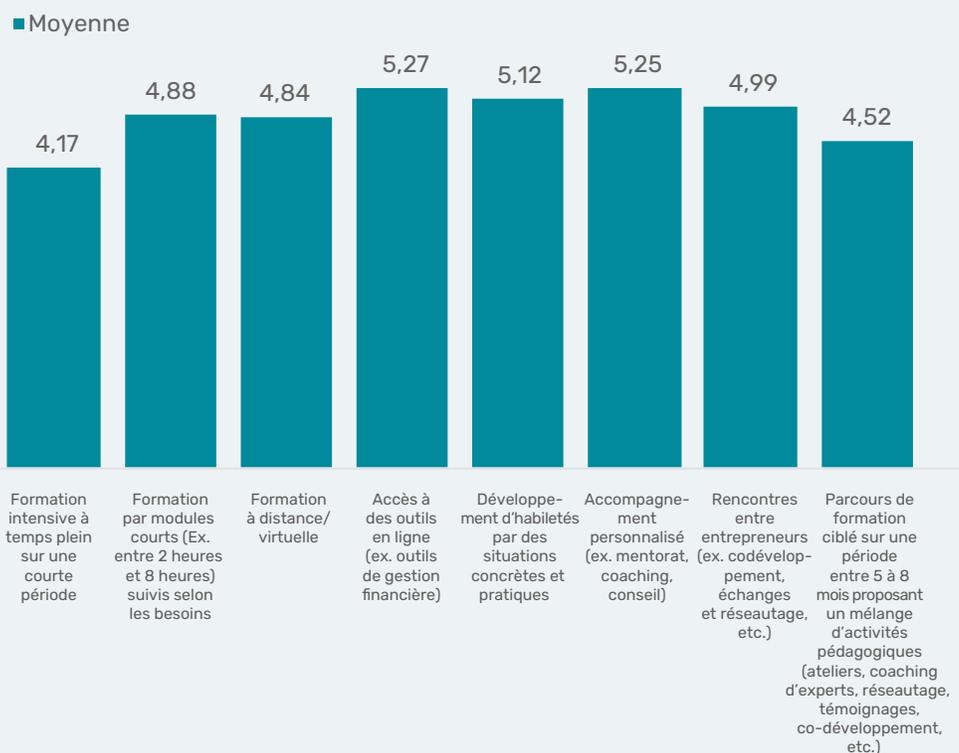
Les organisations qui forment et soutiennent les entrepreneur·es offrent des formations aux contenus variés, mais également des moyens et des formules de soutien variés. À cet égard, nous avons essayé de mesurer la pertinence de ces moyens en utilisant une échelle de mesure allant de 1 – totalement non pertinent à 7 – totalement pertinent.

Globalement, les personnes ayant participé aux enquêtes jugent plus pertinents avoir accès à des outils en ligne (5,27 sur 7), avoir un accompagnement personnalisé (5,25 sur 7), et développer des habiletés grâce à des situations concrètes et pratiques (5,12 sur 7) (encadré 15). Il s'avère aussi que les moyens de soutien basés sur des formations intensives à temps plein sont les moins préférés (encadré 15). Par rapport au genre, des résultats significatifs révèlent que les femmes préfèrent moins les formations intensives à temps plein que les hommes (3,85 sur 7 contre 4,44 sur 7 pour les hommes). Les entrepreneur·es émergent·es préfèrent les rencontres entre entrepreneur·es et les formations intensives que les autres types d'entrepreneur·es (respectivement 5,07 et 4,28 sur 7). Aussi, les propriétaires sont moins attiré·es que les autres par les formations à temps plein sur de courtes périodes (3,33 contre 4,28 pour les entrepreneur·es émergent·es et 4,18 pour les portfolios, échelle sur 7). Les résultats obtenus montrent aussi l'existence de différences significatives entre les entrepreneur·es hybrides



et dévoué·es. À ce niveau, les hybrides préfèrent les formations intensives à temps plein sur une courte période (4,40 sur 7 contre 3,91 sur 7 pour les dévoué·es), les formations par modules courts (par exemple entre 2 heures et 8 heures) suivis selon les besoins (5,07 sur 7 contre 4,69 pour les dévoué·es) et les parcours de formation ciblés d'une période de 5 à 8 mois proposant un mélange d'activités pédagogiques (par exemple : ateliers ; mentorat ; réseautage ; témoignages ; co-développement ; etc.) (4,77 sur 7 contre 4,23 sur 7 pour les dévoué·es).

### Encadré 15. La pertinence des moyens de former et de soutenir (échelle de 1 à 7)



# Conclusion

Ce travail de recherche, mené en collaboration avec l'École des entrepreneurs du Québec (ÉEQ) ainsi que le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ), a permis de mettre en évidence six défis distincts auxquels font face les entrepreneur·es émergent·es : la gestion du développement de l'entreprise ; la gestion financière et légale ; la gestion de la santé psychologique ; la gestion de la carrière entrepreneuriale ; la gestion des technologies numériques ; et la gestion du capital humain. Cet outil contribue à documenter une réalité importante, celle des entrepreneur·es émergent·es, et rend ainsi possibles des travaux sur les formations qui leur sont offertes, de même que sur les accompagnements susceptibles d'atténuer les impacts de ces mêmes défis.

Nous avons aussi montré que les hommes en affaires semblent faire face à davantage de défis que les femmes et que ces défis sont aussi contingents à la taille de l'entreprise. Le fait que les hommes de notre échantillon gèrent des entreprises plus grandes que les femmes pourrait expliquer ce phénomène.

Nous avons aussi illustré que faire face à des défis réduit le niveau de planification du développement de la carrière entrepreneuriale et que, au final, cela avait des conséquences sur la résilience de carrière. Autrement dit, lorsque l'entrepreneur·e fait face à des défis trop importants, son réflexe est d'envisager l'abandon de cette carrière plutôt que de se tourner vers des formations et du soutien qui lui permettrait de faire face à ces défis. Également, ces défis finissent par engendrer de l'épuisement professionnel chez les entrepreneur·es.

Nous avons constaté que la formation est utile pour réduire les conséquences ou les effets des défis. À cet égard, nous avons constaté que les moyens privilégiés des entrepreneur·es pour suivre des formations étaient d'accéder à des outils en ligne, d'avoir un accompagnement personnalisé et de développer des habiletés grâce à des situations concrètes et pratiques. Sur le plan des outils en ligne, la pandémie de COVID-19 a certainement permis de changer la donne à cet égard.

Pour terminer, cette mesure des défis des entrepreneur·es émergent·es permettra de suivre l'évolution de ces défis et de voir comment les formations, le soutien et l'augmentation de l'expérience entrepreneuriale permettent de réduire l'occurrence et l'ampleur de ceux-ci. Cela constitue des pistes afin de poursuivre la recherche sur ce sujet de première importance pour la réussite et la résilience des entrepreneur·es du Québec.



## POUR CITER CE RAPPORT :

St-Jean, É., M. Tremblay et I. Elalaoui (2021). «Les défis des entrepreneur.es émergent.es du Québec», Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières (Québec).

Infographie : Mathieu Houle  
Crédit photos : Ricardo Arce sur unsplash.com

