

Particularités du Processus de Création d'entreprises par des Femmes

**Candido Borges
UNIEURO, Brasilia**

**Louis Jacques Filion
HEC Montréal**

**Germain Simard
HEC Montréal**

Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier
Rogers-J.A.Bombardier Chair of Entrepreneurship
HEC Montréal
3000 Chemin de la Côte Ste-Catherine
Montréal, QC, H3T 2A7

louisjacques.filion@hec.ca

Abstract

This text presents the specific features of the venture creation process (VCP) as applied by women, based on a study of 28 new ventures created by women and 168 created by men. The results show that female entrepreneurs and the venture creation process (VCP) they use exhibit some specific differences, namely: (1) family-related aspects appear to have a greater impact on the VCP for women; (2) the women found it harder to reconcile their new business activities with their other activities; (3) the VCP employed by women is longer; (4) the women appeared to have a better understanding of their market; and (5) financial management remains difficult for women.

Résumé

Ce texte porte les particularités du processus de création d'entreprises (PCE) par les femmes à partir de l'étude de 28 entreprises créées par des femmes comparées avec 168 entreprises créées par des hommes. Les résultats indiquent certaines particularités du PCE des entrepreneures : 1) des aspects reliés à la famille semblent influencer davantage le PCE chez les femmes ; 2) les femmes ont trouvé plus difficile de concilier leurs activités reliées à la nouvelle entreprise avec leurs autres activités ; 3) le PCE par les femmes est plus long ; 4) les femmes semblent mieux comprendre le marché ; 5) les dimensions financières demeurent difficiles pour la majorité

des entrepreneures.

Key words: Venture creation, female entrepreneurs, women's entrepreneurship, new venture

Mots clés : création d'entreprises, entrepreneures, entrepreneuriat féminin, nouvelles entreprises

ICSB/CIPE Halifax 2008

Particularités du processus de création d'entreprises par des femmes

Specificities of the Venture Creation Process by Women

Candido Borges
UNIEURO, Brasilia

Louis Jacques Filion
HEC Montréal

Germain Simard
HEC Montréal

Introduction

Les études concernant la création d'entreprises sont utiles pour permettre aux créateurs d'entreprises de mieux se préparer et ainsi de diminuer leurs risques tout au long du processus de création d'une nouvelle entreprise, cette dernière constituant un nouveau système social souvent plus complexe qu'on ne l'imagine. Ces études permettent aussi aux organismes de soutien à la création d'entreprises et aux établissements d'éducation entrepreneuriale de jouer leur rôle plus efficacement. Quelles activités les entrepreneurs réalisent-ils pour réussir leur projet de création d'une entreprise? Comment les réalisent-ils? Quelles difficultés rencontrent-ils? Quel type d'aide valorisent-ils et utilisent-ils? Ce sont là des questions auxquelles nous avons de plus en plus de réponses, mais sur lesquelles nous avons encore grand besoin d'en savoir davantage, spécialement en ce qui a trait à un groupe d'entrepreneurs qui est en croissance : celui des femmes entrepreneures.

En fait, jusqu'aux années 1970, environ 5 % seulement des entrepreneurs étaient des femmes (Bird et Brush, 2002; Brush, 1992). Les années

suivantes ont cependant constitué une période durant laquelle le taux de croissance du nombre de femmes entrepreneures a été plus important que celui des hommes (Coughlin et Thomas, 2002; Légaré et St-Cyr, 2000). Pour préciser cette croissance, Carrington (2006) a utilisé les données de Statistique Canada obtenues lors du recensement de 2001. Il a fait ressortir qu'entre 1981 et 2001, le nombre d'entrepreneurs a crû de 208 % chez les femmes, mais seulement de 38 % chez les hommes. Dans le même sens, entre 1991 et 2001, le nombre de travailleurs indépendants s'est accru deux fois plus rapidement chez les femmes que chez les hommes (43 % contre 21 %, respectivement).

Malgré cette implication croissante des femmes dans l'activité entrepreneuriale, le processus de création d'entreprises par des femmes reste relativement peu étudié (Richer, St-Cyr & Beaudoin, 2007). La recherche sur l'entrepreneuriat féminin réalisée jusqu'ici s'est intéressée principalement à quatre thèmes – financement, réseaux, styles de gestion et performance (Brush, 1992; Bruin, Brush & Welter, 2007; Carrier, Julien & Menvielle, 2006; Carter, Anderson & Shaw, 2003), et moins au processus de création dans sa totalité.

Ce texte, tiré de rapports de recherche non publiés (Borges, Simard, Filion, 2005 a, b et c; Duquette-Labrecque, Borges, Simard, Filion, 2005 a, b, c, d), vise justement à améliorer l'état des connaissances sur le processus de création d'entreprises par des femmes. Il présente et analyse les résultats d'une étude sur le processus de création de 28 entreprises démarrées par des femmes au Québec. Nous les comparons avec un groupe de 168 nouvelles entreprises créées par des hommes. 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 entrepreneures et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Un cadre conceptuel en quatre étapes

Au début de notre étude, nous avons procédé à un examen des principales publications de recherche sur la création d'entreprises. Compte tenu de l'espace restreint de cet article, cette recension n'a toutefois pas été reprise 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]

Ce cadre conceptuel a servi à définir et à délimiter la présente recherche sur la création d'entreprises par des femmes. Il a été utilisé pour construire les questionnaires et il 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; Bhidé, 2000; 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 ici 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.

Approche méthodologique et échantillon

Cette recherche a été menée auprès de 201 entreprises créées ayant entre deux et quatre ans et employant au moins quatre personnes. 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 qui consiste à 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 offrent des services d'encadrement aux créateurs d'entreprises. Des agents des bureaux régionaux des ministères partenaires, des conseillers aux entreprises en démarrage des Centres locaux de développement (CLD), des Services d'assistance au développement des collectivités (SADC) et quelques incubateurs d'entreprises nous ont référé 641 entreprises au total. 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

les 466 autres et les avons invitées à participer à la recherche; 95 ont refusé notre invitation tandis que 170 ne répondaient pas à certains des critères énoncés plus haut. Le nombre final de cas retenus est donc de 196 (201 entrepreneurs/entreprises rencontrés moins cinq cas rejetés à cause de certains manques d'information).

Parmi ces 196 entreprises, nous en comptons 28 créées par des femmes (voir tableau 2). C'est là le groupe visé dans cet article. Il est important de souligner que nous considérons ici seulement le genre de l'entrepreneur qui nous a accordé l'entrevue. Cette entrepreneure tient un rôle de direction important dans l'entreprise. Toutefois, parmi les 28 femmes entrepreneures ayant participé à la recherche, 17 ont un ou plusieurs associés. Il se peut donc que parmi ces 17 entreprises, on retrouve des cas où l'entrepreneure a eu un homme comme partenaire. L'inverse est également possible : il se peut que parmi les 168 entreprises créées par des hommes que nous avons étudiées, on rencontre des équipes d'entrepreneurs qui comprennent une ou plusieurs femmes.

[Tableau 2]

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 œuvrant dans des 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'entrepreneure 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'entrepreneure au cours de laquelle il a d'abord révisé le premier questionnaire préalablement complété par la créatrice de l'entreprise. 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.

Présentation et analyse des résultats

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

Les caractéristiques des entrepreneures

Données des États-Unis.

Le groupe des entrepreneures est plus jeune et, peut-être en raison de cela, un peu moins scolarisé que celui des hommes. Tandis que 64 % des femmes avaient 34 ans ou moins lors de la création de l'entreprise, les hommes ne comptent que pour 45 % dans ce groupe d'âge. En ce qui a trait à la scolarité, 70 % des femmes ont un diplôme postsecondaire et près de 30 % ont un baccalauréat ou plus, contre 80 % et 54 % respectivement chez les hommes. Ce taux de 70 % des femmes ayant un diplôme postsecondaire est proche de celui que Zinger, LeBasseur et al. (2005) ont trouvé pour le Canada. Ces auteurs indiquent que 75 % des entrepreneures canadiennes détiennent un diplôme postsecondaire.

La majorité des femmes (68 % contre 62 % des hommes) ont dans leur famille ou dans leur entourage immédiat des personnes qui ont déjà démarré une entreprise. Toutefois, 64 % des entrepreneures (contre 50 % des entrepreneurs) en sont à leur première expérience comme propriétaires d'une entreprise. Avant de créer leur entreprise, les entrepreneures avaient en moyenne 16 ans d'expérience sur le marché du travail dont 7 ans dans le secteur d'activité de la nouvelle entreprise et 4 ans à un poste de direction, contre 17, 11 et 8 ans, respectivement, chez les hommes. On remarque que la principale différence concerne l'expérience à un poste de direction, où la moyenne des hommes représente deux fois celle des femmes. En utilisant la médiane, cette différence reste significative : la médiane est de 0,5 ans dans le cas des femmes contre 5 ans dans le cas des hommes.

Les caractéristiques des entreprises

Après avoir présenté les caractéristiques des entrepreneures, il y a lieu maintenant de connaître les entreprises qu'elles ont créées. Les nouvelles entreprises créées par des femmes sont plus petites que celles créées par des hommes. Le nombre moyen d'employés à plein temps est la moitié de celui qu'on retrouve dans les entreprises créées par des hommes (voir tableau 3). En outre, seulement 11 % des femmes ont un chiffre d'affaires de plus de 500 000 dollars contre 55 % des hommes. Il faut cependant souligner que nous parlons ici de tous les secteurs confondus – d'autres recherches ont déjà montré que lorsqu'on compare les femmes et les hommes d'un même secteur, les différences de taille ne sont pas toujours tellement significatives (Watson, 2002).

[Tableau 3]

La plupart des entreprises créées par des femmes sont dans des secteurs de services, soit 61 %, 32 % dans le secteur secondaire et 7 % dans le secteur technologique contre 32 %, 51 % et 14 % respectivement pour les hommes. Cela correspond à ce que dit la littérature – Zinger, LeBrasseur et al. (2005) indiquent que 66 % des entreprises en démarrage créées par des femmes au Canada sont dans le secteur des services. Les entreprises détenues par des femmes exportent moins : en moyenne, seulement 13 % de leurs ventes se font à l'extérieur du Québec, contre 29 % pour les hommes. Les données que nous venons de mentionner concernant les entreprises les montrent telles qu'elles étaient au moment de l'enquête. Toutefois, pour y arriver, entre l'idée d'affaires et la première vente, les entrepreneures ont dû passer par un processus normalement long et semé d'embûches. Les données concernant ce processus sont présentées dans les sections qui suivent.

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. Par rapport à l'**originalité de l'idée d'affaires**, la majorité des femmes (64 %), comme c'est le cas aussi pour les hommes (53 %), indiquent que leur idée est une adaptation ou une imitation d'une autre idée ou d'une autre entreprise.

En ce qui a trait à l'**origine de l'idée d'affaires**, elle vient principalement des connaissances de l'entrepreneure sur le secteur d'activité concerné (54% des femmes et 53% des hommes ont indiqué cette option), des connaissances acquises dans l'entreprise où elle travaillait avant (32% des femmes contre 44% des hommes) ou des connaissances acquises en discutant avec des clients potentiels (32 % des femmes contre 30 % des

hommes). Il existe une différence significative entre les femmes et les hommes qui ont indiqué que leur idée d'affaires origine de leurs connaissances technologiques sur le produit ou sur le service : seulement 21 % des femmes, contre 40 % des hommes, ont choisi cette option. Cela s'explique en partie par le fait que les femmes sont moins nombreuses à avoir une formation dans des domaines de technologies et sont moins présentes dans le secteur technologique. Finalement, par rapport à ce que l'entreprise est aujourd'hui, il semble y avoir un peu moins de **changements** parmi les entreprises créées par les femmes que dans le cas des hommes. Pour le premier groupe, l'idée d'affaires initiale n'a pas changé dans 61 % des cas (contre 51 % pour le deuxième).

La **décision de créer** l'entreprise a été prise par les entrepreneures en moyenne 6,5 mois (médiane de 3) après avoir eu l'idée d'affaires (contre une moyenne de 10 mois pour les hommes, médiane de 3,5 mois). Par rapport à la principale **raison de créer l'entreprise**, 39 % des entrepreneures créent leur entreprise pour tirer avantage d'une occasion d'affaires (contre 55 % des hommes) et 14 % parce qu'elles n'avaient pas de meilleures possibilités d'emploi. Toutefois, les femmes ont souvent indiqué l'option « autres que par obligation ou par opportunité » comme **raison de créer l'entreprise** (47 % d'entre elles ont mentionné cette option, contre 37 % des hommes). Celles qui ont choisi l'option « autres » indiquent majoritairement des motifs pas nécessairement économiques comme raison de créer l'entreprise, tels que « avoir une entreprise familiale », « relever un défi », « réaliser un objectif personnel », « faire ce qu'on aime », « être à son compte » et « aider les jeunes ». Nous pouvons ainsi estimer que les femmes créent des entreprises dans une proportion plus grande que les hommes en fonction de motifs sociaux, familiaux et de réalisation de soi.

Dans la section suivante, il sera question de l'étape du processus de création qui vient après la décision de créer la nouvelle entreprise. Dans cette deuxième étape, soit celle de la préparation du projet de création de l'entreprise, les entreprises commencent à prendre forme. Les entrepreneures rédigent le plan d'affaires, constituent l'équipe entrepreneuriale et mobilisent les ressources en vue de créer une nouvelle entreprise.

Étape 2 – Préparation

Presque la totalité (90 %) des femmes a préparé un **plan d'affaires**. C'est un peu moins que les hommes qui dans 94 % des cas en ont rédigé un. On remarque dans le tableau 4 qu'un peu moins de femmes ont préparé un plan d'affaires complet, mais qu'il y en a plus à y avoir inclus une étude de marché. Dans 92 % des cas des femmes qui ont fait un plan d'affaires

(contre seulement 78 % des hommes), celui-ci comprenait une **étude de marché** (complète ou sommaire).

[Tableau 4]

Ce sont les femmes elles-mêmes qui ont rédigé leur plan d'affaires dans 84 % des cas et elles prennent en moyenne 75 jours pour le faire (médiane de 30 jours). La médiane du temps consacré par les femmes à la rédaction de leur plan d'affaires est presque la moitié de celui que les hommes y ont consacré (médiane de 50 jours, moyenne de 84 jours). On remarque dans le tableau 5 que, pour les femmes entrepreneures, la principale difficulté rencontrée dans la préparation du plan d'affaires a été l'analyse du marché, suivie par l'élaboration du plan financier, le temps pour le faire et l'accès aux informations. Force est de constater une différence significative entre les femmes et les hommes en ce qui a trait à la difficulté rencontrée pour élaborer le plan financier. Alors que 21 % des femmes ont indiqué cet aspect comme la principale difficulté, seulement 6 % des hommes l'ont mentionné. Un nombre significatif de femmes démarrent leur entreprise seules (39 %), les autres démarrent en **équipe** de deux (39 %), de trois (7 %) ou de plus de cinq (14 %). Du côté des hommes, seulement 20 % d'entre eux ont créé une entreprise seuls. Une autre différence qui est apparue entre les femmes et les hommes se situe dans la raison pour laquelle elles choisissent un partenariat : 59 % des femmes contre 11 % des hommes ont répondu « raisons familiales » comme principale raison. Cela est un indicatif de plus que les activités entrepreneuriales d'une partie des femmes sont davantage influencées par la famille que ce qui est le cas chez les hommes. La deuxième raison la plus citée par les femmes pour choisir un partenariat, c'est d'acquérir une expertise (29 %, contre 48 % des hommes).

En ce qui a trait à la **mobilisation des ressources financières**, la moitié des entreprises créées par des femmes ont démarré avec une mise de fonds totale de moins de 100 000 dollars, pour l'autre moitié la mise de fonds a été de 100 000 dollars à un million de dollars. On remarque qu'aucune des entreprises des entrepreneures de notre recherche n'a démarré avec plus d'un million de dollars (contre 10 % chez les hommes). Elles ont pris en moyenne 75 jours (médiane de 30) pour réunir ce capital. La mise de fonds propres initiale des femmes a été de seulement 5 000 dollars ou moins dans 46 % des cas (contre 21 % pour les hommes). À part leur propre capital, 89 % des femmes ont obtenu du financement public, 71 % du financement bancaire ou privé et 33 % du financement de la famille ou des amis (respectivement 86 %, 84 % et 38 % dans le cas des hommes).

Étape 3 – Démarrage

La troisième étape du processus de création, c'est le démarrage. Dans cette

étape, nous retrouvons des activités telles que l'aménagement des installations et des équipements, la formalisation de l'entreprise, l'embauche des employés et le développement du premier produit ou service. En ce qui a trait au premier point, l'aménagement des installations, les femmes ont considéré, parmi les facteurs les plus importants pour **choisir la localisation** de leur entreprise, la disponibilité des espaces (industriels/commerciaux), la qualité de vie de la région, la proximité de leur résidence. La médiane de leur évaluation de ces trois facteurs, sur une échelle de 1 à 5, a été de « 5, soit très important » et la moyenne « 4, soit assez important », tandis que les hommes avaient évalué ces facteurs au niveau « 3, soit important » (médiane et moyenne, sauf pour la qualité de vie, la médiane étant de 4). Les femmes ont également évalué à « 4, soit assez important » (médiane) la proximité du marché et les infrastructures physiques et de communication de la région. Elles n'ont pas considéré importants l'accès aux laboratoires de R&D, l'accès aux fournisseurs ou les avantages fiscaux de la région et la proximité de leur ancien travail. Il convient de préciser que nous traitons ici des entreprises qui sont dans leurs premières années de vie. Les facteurs importants pour la relocalisation de l'entreprise, lorsqu'elle sera en croissance, pourraient être différents. La figure 1 montre le temps qui s'est écoulé entre la décision de créer l'entreprise et la réalisation des autres activités de l'étape 3. On y constate que le temps mis pour réaliser les activités a été un peu plus long chez les femmes que chez les hommes. Le temps médian pour faire l'**enregistrement juridique** de l'entreprise est trois fois plus long chez les femmes et celui pour **s'engager à temps plein** dans le projet deux fois plus. On y constate également que l'embauche du premier employé n'arrive qu'après environ un an. Cela veut dire que dans la première année du déroulement du projet de création de la nouvelle entreprise, c'est probablement l'entrepreneure elle-même (ou ses partenaires, si elle en a) qui réalise toutes les tâches nécessaires à la marche de l'entreprise.

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

[Figure 1]

Le temps pris par les femmes pour **développer le premier produit ou service** est également un peu plus long que celui que les hommes y ont consacré. En moyenne, dans le cas des femmes, le premier produit ou service est prêt pour la commercialisation 13 mois (médiane de 8,5) après la décision de créer l'entreprise. Le premier produit ou service qu'elles ont

développé demeure toujours le principal produit de l'entreprise dans 96 % des cas, contre 79 % dans le cas des hommes. On avait déjà constaté à l'étape d'initiation du projet qu'il y a moins de changements chez les femmes entrepreneures que chez les hommes entre l'idée d'affaires et ce que l'entreprise est aujourd'hui. Ces deux données peuvent indiquer que les femmes lancent leur entreprise avec une vision au départ plus claire de ce qu'elles veulent atteindre.

En moyenne, les femmes **volent leur premier produit** 12 mois après la prise de décision de créer l'entreprise (contre 11 mois pour les hommes). Le questionnaire utilisé dans cette étude contenait une question ouverte sur les difficultés que les créateurs d'entreprises, hommes et femmes, rencontrent pour réaliser la première vente. «Gagner la confiance du client (convaincre / crédibilité)» a été la difficulté la plus citée (29 %) par les femmes, suivi de «respecter les délais de développement et livraison des produits ou services» (7 %). La moitié des femmes ayant répondu à cette question a dit n'avoir rencontré aucune difficulté, contre 41 % pour les hommes.

Étape 4 – **Consolidation**

La première vente d'un produit ou d'un service marque l'entrée de l'entreprise dans cette quatrième étape que nous avons appelée « consolidation ». Réaliser la première vente ne signifie cependant pas que les problèmes commerciaux et financiers de la nouvelle entreprise soient réglés et que son succès soit assuré pour autant, loin de là. Les entrepreneures doivent encore faire des efforts et investir beaucoup d'énergie pour y arriver. Les activités de marketing et de commercialisation continuent, le budget serré et les efforts pour mobiliser des ressources financières aussi. Ce ne sera qu'environ trois ans après la décision de créer l'entreprise que le **seuil de rentabilité sera atteint**. En fait, les entrepreneures mettent environ trois ans avant d'y arriver : en moyenne 39 mois (médiane de 38 mois) après que la décision de créer l'entreprise ait été prise, contre une moyenne de 29 mois (médiane de 21 mois) dans le cas des hommes.

Tel que l'indique la figure 2, le temps des entrepreneures dédié à la **gestion** de la nouvelle entreprise est réparti entre plusieurs activités. Elles consacrent en moyenne 38 % de leur temps à la gestion financière et administrative, les hommes n'y consacrant que 26 %. Par rapport aux activités de vente, elles y consacrent 16 %. Cela est moins que les hommes (moyenne de 22 %).

[Figure 2]

Ces résultats concernant les fonctions que les entrepreneures assument

dans la gestion des nouvelles entreprises prennent encore plus d'importance lorsqu'on les analyse en même temps que les informations concernant les expériences et la formation qu'elles avaient au début de la création de l'entreprise. Les femmes, ainsi que les hommes, avaient au moment de la création de l'entreprise un faible niveau de formation et d'expérience dans certains domaines de la gestion (voir tableau 5). Par exemple, au moins 50 % des entrepreneures n'avaient pas une seule année d'expérience en marketing ou ventes et 64 % d'entre elles n'avaient suivi aucun cours dans ce domaine. Il s'agit d'un taux assez élevé lorsqu'on considère que la vente est une des réalisations parmi les plus importantes pour les créateurs d'entreprises.

[Tableau 5]

Les informations apparaissant au tableau 3 montrent clairement qu'un grand nombre d'entrepreneures, comme c'est également le cas des entrepreneurs, démarrent leur entreprise avec un manque de compétences pour accomplir certaines activités de gestion, spécialement celles reliées à la commercialisation.

Avec ces données sur la gestion, nous terminons la présentation des principales informations portant sur les activités des quatre étapes du processus de création d'une entreprise par des femmes. Dans la prochaine section nous aborderons les principales difficultés qu'elles ont rencontrées au long de ce processus.

Difficultés, solutions et sources d'aide

Pour les femmes, trois types de **difficultés** sont plus présentes dans le processus de création : difficultés reliées au financement, difficultés reliées à la conciliation de leur temps entre les activités à faire et difficultés reliées aux ressources humaines. Par rapport au premier point, la difficulté n'est pas seulement de trouver le financement mais également d'assumer la planification et la gestion financière de la nouvelle entreprise. En fait, à l'étape 2, par exemple, les femmes ont trouvé plus difficile d'élaborer le plan financier que de négocier le financement. Aux étapes 3 (démarrage) et 4 (consolidation), les femmes, ainsi que les hommes, rencontrent encore plus de difficultés causées par le début de la commercialisation des produits, par le besoin accru de ressources et par le commencement des activités de recrutement et de gestion des ressources humaines.

Les femmes ont trouvé spécialement difficile de concilier leurs activités reliées à la nouvelle entreprise avec leurs autres activités. Sur une échelle de 1 (très difficile) à 5 (très facile) leur médiane d'évaluation pour « trouver

le temps de tout faire » (étape 2) et « concilier le temps avec les autres activités » (étape 3 et 4) a été 2, soit difficile, tandis que les hommes ont répondu 3, soit ni difficile ni facile.

Quant aux **solutions** que les entrepreneures ont trouvées pour surmonter ces difficultés, en général, les plus citées sont l'utilisation de supports externes et du réseau de contacts, la persévérance et la patience, le recours au financement personnel de parents ou privé. Concernant le premier point, le support externe et le réseau de contacts, on parle du recours à, par exemple, des organismes de soutien, au support familial, à un comptable ou à un mentor. Ces solutions sont semblables à celles que les hommes ont indiquées. Dans la première étape, les femmes ont utilisé davantage les supports externes que les hommes (45 % des réponses des femmes ont indiqué cette solution contre 25 % celles des hommes). Finalement, à toutes les étapes du processus de création, les femmes font preuve de plus de persévérance et de patience que les hommes (36 % de leurs réponses à la première étape, 21 % à la deuxième, 21 % à la troisième et 28 % à la quatrième étape, contre 16 %, 8 %, 13 % et 15 % respectivement pour les hommes).

[Tableau 6]

Le tableau 6 montre que les **sources d'aide** le plus utilisées par les entrepreneures sont la famille, le Centre local de développement (CLD), les amis et les collègues. En comparant avec les sources d'aide utilisées par les hommes, on remarque deux différences importantes. D'abord, les femmes utilisent plus la famille que les hommes et cela à toutes les étapes du processus de création. Le taux d'utilisation de la famille est plus élevé à l'étape 3 (démarrage), alors que 93 % d'entre elles ont utilisé cette source d'aide (contre 67 % des hommes). La deuxième différence réside dans l'utilisation de l'aide d'un organisme provincial ou fédéral, d'une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC), des incubateurs et des consultants. À l'étape 4 (consolidation), par exemple, les hommes utilisent deux fois plus les consultants que les femmes. Un autre exemple, à la même étape, 43 % des femmes font appel à un ministère ou à un organisme provincial contre 64 % des hommes. Nous pouvons établir une corrélation qui montre que plus on utilise les réseaux et l'aide externe, plus l'entreprise aura tendance à prendre de la croissance, ce qui semble être plus le cas des entreprises créées par les hommes que celles créées par les femmes.

Conclusion et recommandations

Cet article a abordé le processus de création d'entreprises par des femmes

et comparé ce groupe avec les hommes. Nous avons présenté les données les plus importantes concernant le processus de création de 28 entreprises démarrées par des femmes au Québec. En résumé, les données nous ont permis de faire quelques constatations qui sont les suivantes : 1) des aspects liés à la famille semblent influencer davantage le processus de création d'entreprises chez les femmes que chez les hommes ; 2) les femmes ont trouvé spécialement difficile de concilier leurs activités liées à la nouvelle entreprise avec leurs autres activités, en particulier avec leurs activités personnelles et familiales ; 3) le processus de création d'entreprises par les femmes est plus long ; 4) il semble que les femmes étudient davantage le marché que les hommes ; 5) l'accès aux sources de financement ainsi que la gestion financière restent problématiques pour les entrepreneures; 6) les femmes semblent créer leur entreprise à partir d'une vision plus claire de ce qu'elles veulent faire que le font les hommes. À partir de ces constatations, nous proposons au tableau 7 quelques recommandations aux organismes de soutien, aux entrepreneures et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

[Tableau 7]

Comme nous l'avons indiqué tout au long de ce rapport, une des limites de cette recherche réside en ce que les entreprises qui y ont participé ont été identifiées par des organismes de soutien. Nous pensons que cela peut biaiser certains des résultats. Une autre limite est qu'il est bien possible que quelques entrepreneures de notre échantillon aient des associés partenaires masculins. Puisque dans certains de ces cas-là, les entreprises peuvent ne pas avoir été créées seulement par des femmes, cela peut également biaiser nos résultats. Malgré ces restrictions, nous considérons que cette recherche a atteint son objectif qui était de faire avancer les connaissances sur le processus de création d'entreprises par des femmes au Québec.

Références

Bhave, M. P. (1994). "A process model of entrepreneurial venture creation", *Journal of Business Venturing* 9(3), 223-242.

Bhidé, A.V. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press.

Bird, B. et C. Brush (2002). "A gendered perspective on organizational creation", *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(3), 41-65.

Borges, C., G. Simard et L. J Fillion (2005a). "Création d'entreprises - Examen de la documentation", Cahier de recherche 2005-02, *Chaire*

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

Borges, C., G. Simard et L. J. Fillion (2005b). "Création d'entreprises – Femmes entrepreneures – Rapport de recherche", Cahier de recherche 2005-16, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.

Borges, C., G. Simard et L. J. Fillion (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.

Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2007). "Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(3), 323-339.

Brush, C. (1992). "Research on Women Business Owners: Past Trends, A New Perspective and Future Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(4), 5-30.

Bruyat, C. et P. A. Julien (2001). "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing* 16(2), 165-180.

Carrier, C., Julien, P.-A., & Menvielle, W. (2006). "Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années", *Gestion*, 31(2), 36-50.

Carrington, C. (2006). "L'entrepreneuriat au féminin", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 19(2), 95-106.

Carter, S., Anderson, S., & Shaw, E. (2003). "Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature with a UK policy focus", *Annual Review of Progress in Entrepreneurship*, 1, 66-157.

Carter, N. M., W. B. Gartner et P. D. Reynolds (1996). "Exploring start-up event sequences", *Journal of Business Venturing* 11(3), 151-166.

Coughlin, J. H. et A. R. Thomas (2002). *The rise of women entrepreneurs : people, processes, and global trends*. Westport: Quorum Books.

Delmar, F. et S. Shane (2002). "What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process", dans *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002*. Éd.s. W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis. Wellesley : Babson College, 632-645.

Duquette-Labrecque, J.-H., C. Borges, G. Simard et L. J. Filion (2005a). "Création d'entreprises - Femmes entrepreneurs - Rapport de recherche - Données - Partie A", Cahier de recherche 2005-17, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.

Duquette-Labrecque, J.-H., C. Borges, G. Simard et L. J. Filion (2005b). "Création d'entreprises - Femmes entrepreneurs - Rapport de recherche - Données - Partie B", Cahier de recherche 2005-18, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.

Duquette-Labrecque, J.-H., C. Borges, G. Simard et L. J. Filion (2005c). "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., C. Borges, G. Simard et L. J. Filion (2005d). "Recherche sur la création d'entreprises - Données - Partie B", Cahier de recherche 2005-05, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.

Gasse, Y., M. Diochon et T. V. Menzies (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., M. Diochon et T. V. Menzies (2002b). "Entrepreneurs naissants au Canada : la trame des deux premières années", Communication présentée au Colloque annuel du CCBE/CCPME 2002, Halifax.

Gasse, Y., M. Diochon et T. V. Menzies (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., M. Diochon et T. V. Menzies (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., N. Bosma et R. Thurik (2001). "Setting up a business in the Netherlands: who starts, who gives up, who is still trying", dans *Frontiers of Entrepreneurship Research 2001*. Édés. W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Greene, P. D. Reynolds, H. J. Sapienza. Wellesley :

Babson College, 80-90.

Légaré, M.-H. et L. St-Cyr (2000). *Portrait statistique des femmes entrepreneures*. Québec: Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction des communications.

Reynolds, P. D. (2000). "National panel study of U.S. business start-ups : background and methodology", dans *Databases for the Study of Entrepreneurship*. Éd J. A. Katz. Amsterdam, JAI/Elsevier, 153-227.

Reynolds, P. et B. Miller (1992). "New firm gestation: conception, birth, and implications for research", *Journal of Business Venturing* 7(5), 405-417.

Reynolds, P. D. et S. B. White (1997). *The Entrepreneurial Process : economic growth, men, women, and minorities*. Westport, Connecticut : Quorum Books.

Richer, F., St-Cyr, L., & Beaudoin, N. (2007). *L'entrepreneuriat féminin au Québec : 10 études de cas*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Shook, C., R. L. Priem et J. E. McGee (2003). "Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis", *Journal of Management* 29(3), 379-399.

Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies* (éd. rév.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Watson, J. (2002). "Comparing the performance of male- and female-controlled businesses: Relating outputs to inputs", *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(3), 91-100.

Zinger, J. T., R. LeBrasseur, N. Riverin et Y. Robichaud (2005). "Stages of small enterprise development: A comparison of female and male entrepreneurs", Communication présentée à la 21e Conférence du CCPME, Waterloo, ON.

Tableaux et Figures

Tableau 1

Activités du processus de création d'entreprises, par étape

Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
1. Identification de l'occasion d'affaires	1. Rédaction du plan d'affaires	1. Enregistrement juridique de l'entreprise	1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing
2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires	2. Réalisation de l'étude de marché	2. Engagement à temps plein dans le projet	2. Vendre
3. Décision de créer l'entreprise	3. Mobilisation des ressources	3. Aménagement des installations et des équipements	3. Atteindre le seuil de rentabilité
	4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires)	4. Développement du premier produit ou service	4. Planification formelle
	5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet	5. Embauche des employés	5. Gestion
		6. Première vente	

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).

Tableau 2

Nombre d'entreprises selon le genre de l'entrepreneur

Genre	Nombre d'entreprises	%
Femmes	28	14,3
Hommes	168	85,7
Total	196	100

Tableau 3			
Taille de l'entreprise, selon le genre			
Indicateur de taille	Femmes	Hommes	Ensemble
Chiffre d'affaires en 2003 (%)			
moins de 100 000 \$	17,9	12,0	12,9
100 001 \$ à 250 000 \$	21,4	11,4	12,9
250 001 \$ à 500 000 \$	50,0	21,7	25,8
500 001 \$ à 1 M \$	7,1	28,9	25,8
1 000 001 \$ à 2,5 M \$	3,6	18,7	16,5
2 500 001 \$ à 10 M \$	0,0	6,0	5,2
Plus de 10 M \$	0,0	1,2	1,0
Employés (n) ^a			
Employés à plein temps	6 (5)	12 (7)	11 (7)
Employés à temps partiel	3 (2)	4 (2)	4 (2)
Employés à contrats	5 (1)	2 (1)	2 (1)

^a Le premier chiffre indique la moyenne, le deuxième, entre parenthèses, la médiane.

Tableau 4			
Informations concernant le plan d'affaires (PA), selon le genre			
Informations	Femmes	Hommes	Ensemble
Type de PA qui a été fait (%)			
Complet	72,0	77,8	77,0
Sommaire	24,0	15,8	16,9
Schématisé	4,0	6,3	6,0
Type d'étude de marché que comprenait le PA (%)			
Complète et détaillée	28,0	31,0	30,6
Sommaire	64,0	46,8	49,2
Aucune	8,0	22,2	20,2
Temps requis pour préparer le PA (en jours)			
Moyenne	75	84	83
Médiane	30	50	45
Principale difficulté rencontrée pour préparer le PA (%) ^a			
L'analyse du marché	20,8	28,2	27,2

L'élaboration du plan financier	20,8	6,4	8,3
Le temps pour le faire	16,7	16,7	16,7
L'accès aux informations	16,7	12,2	12,8

^a Seulement les quatre options les plus citées sont présentées ici.

Tableau 5
Années d'expérience et formation dans des domaines de gestion, selon le genre

Domaine de la Gestion	Femmes	Hommes	Ensemble
Années d'expérience dans le domaine (médiane)			
Marketing ou ventes	0,0	2,0	1,3
Comptabilité ou gestion financière	1,0	1,0	1,0
Production ou gestion des opérations	2,0	5,0	4,0
Gestion des ressources humaines	1,5	4,5	4,0
R&D, gestion technologique, innovation	0,0	1,0	0,0
Entrepreneurs sans aucun cours dans le domaine (%)			
Marketing ou ventes	64,0	54,8	56,0
Comptabilité ou gestion financière	40,0	45,9	45,1
Production ou gestion des opérations	76,0	58,3	60,8
Gestion des ressources humaines	73,1	56,4	58,8
R&D, gestion technologique, innovation	87,5	77,0	78,4

Tableau 6
Utilisation des sources d'aide par étape, selon le genre^a

Sources d'aide	Initiation		Préparation		Démarrage		Consolidation	
	F (%) ^b	H (%)	F (%)	H (%)	F (%)	H (%)	F (%)	H (%)
Collègues	50,0	61,9	53,6	64,3	64,3	67,3	64,3	69,6
Amis	57,1	54,8	57,1	54,8	64,3	57,7	57,1	54,2

Famille	78,6	66,7	82,1	66,7	92,9	66,7	82,1	66,1
Centre local de développement (CLD)	71,4	60,7	78,6	72,0	75,0	73,2	75,0	68,5
Société d'aide au développement des collectivités (SADC)	25,0	28,0	32,1	30,4	32,1	32,1	25,0	31,5
Corporation de développement économique et communautaire (CDEC)	3,6	13,1	7,1	16,1	3,6	17,9	3,6	19,6
Ministères ou organismes provinciaux	32,1	41,1	39,3	47,0	42,9	60,1	42,9%	63,7
Ministères ou organismes fédéraux	28,6	32,7	32,1	38,7	35,7	46,4	35,7	54,8
Consultant ou entreprise privée	7,1	35,1	14,3	44,0	21,4	44,6	25,0	52,4

^a Nous rappelons que les entreprises qui ont participé à cette enquête ont été identifiées par des organismes de soutien à la création d'entreprises. Il est donc fort probable que le taux d'utilisation des services d'aide soit plus élevé dans le cas des entreprises de notre échantillon que pour l'ensemble des entreprises du Québec.

^b F= Femmes; H = Hommes

Tableau 7

Recommandations aux acteurs entrepreneuriaux

Acteurs	Recommandations
Organismes de soutien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoriser le transfert d'expérience (le mentorat, les conseils d'administration et les occasions de contacts avec d'autres entrepreneurs). 2. Développer davantage de programmes mieux adaptés aux caractéristiques des femmes. 3. Développer un système d'accompagnement pendant toutes les étapes du processus de création d'une entreprise et non seulement au début du processus et lors de la rédaction du plan d'affaires. 4. Augmenter et stimuler les offres de formation, plus spécialement celles qui touchent la création d'entreprises, la planification et la gestion financière, la gestion du temps et le marketing. 5. Accroître et faciliter les possibilités de financement. 6. Stimuler les entrepreneures à développer et à utiliser leur réseau de contacts et les services de soutien

externe.

7. Conscientiser l'entrepreneure aux caractéristiques et difficultés du processus de création d'une entreprise, qui est spécialement long dans le cas des femmes.
8. Aider les entrepreneures dans l'analyse du marché, avec par exemple la mise à disposition de données statistiques et de services de consultation.

Entrepreneures

1. Identifier un mentor, travailler et continuer à travailler avec cette personne.
2. Acquérir de l'expérience, de l'expérience en gestion, de l'expérience en direction de personnes.
3. Apprendre les rudiments de la pratique entrepreneuriale et de la gestion d'une petite entreprise.
4. Acquérir une connaissance bien articulée du secteur dans lequel elles veulent se lancer.
5. Se préparer pour un processus long : mobiliser les ressources nécessaires et être persévérantes.
6. Se préparer à la polyvalence et à assumer différentes fonctions (la gestion, la R&D, la commercialisation, etc.).
7. Utiliser l'aide externe des organismes spécialisés en création d'entreprises et le réseau de contacts.
8. S'inscrire à des activités de formation et s'intégrer dans un processus d'apprentissage continu pendant le processus de création.
9. Mettre en place un comité consultatif ou un conseil d'administration.

Chercheurs et professeurs

1. Afin de raffiner les connaissances sur l'entrepreneuriat féminin, il serait pertinent de segmenter les entrepreneures en plusieurs groupes, par exemple les moins de 50 ans et les plus de 50 ans; les différents secteurs d'activités; les entreprises créées par des femmes seulement et les entreprises créées par des équipes mixtes; les femmes sans associés, les femmes associées à leurs conjoints et les femmes associées à des personnes hors famille.
2. Il serait pertinent également de connaître davantage l'influence de la famille sur le processus de création des entreprises créées par des femmes et réciproquement.
3. Explorer davantage les activités du processus de

- création des entreprises créées par des femmes.
4. Faire des recherches pour comprendre pourquoi il y a peu de femmes entrepreneures dans les secteurs autres que celui des services.
 5. Faire des recherches pour connaître qui sont les associés des femmes entrepreneures (leurs conjoints? une autre femme? un homme?) et leur influence sur le processus de création.
 6. Développer des méthodologies d'accompagnement qui favorisent le transfert d'expériences et de connaissances.
 7. Développer et offrir des formations et outils qui aident les entrepreneures à analyser le marché et à commercialiser leurs produits/services.
 8. Développer et offrir des formations et outils qui aident les entrepreneures à faire la planification et la gestion financière.

Figure 1
Fonctions dans l'entreprise (% du temps), selon le genre.

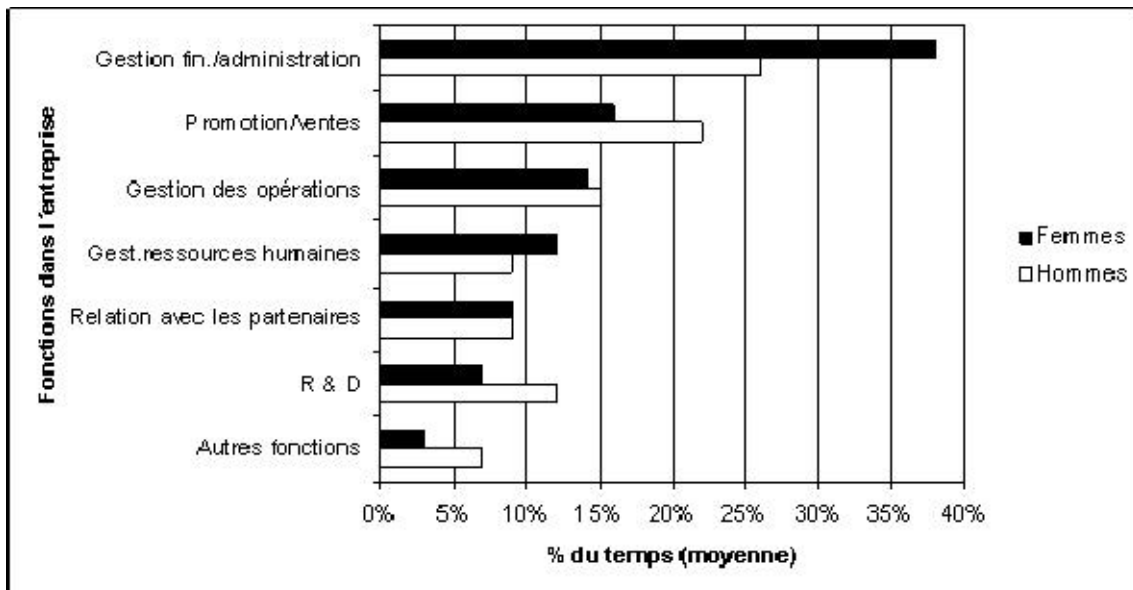
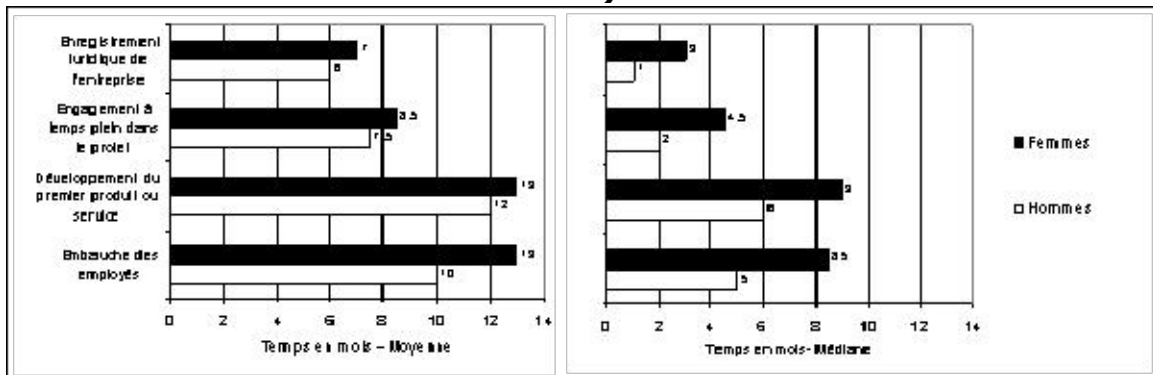


Figure 2
Temps pour réaliser les activités de l'étape 3, selon le genre (en mois) ^a



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