UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
Maîtrise en sciences sociales du développement territorial

Le décrochage entrepreneurial : À l'épreuve des CJE

Dépôt final
1519

Par
Shauna-Louise Cameron

Janvier 2015

Table des matières

INTRODUCTION 3

QUESTION DE RECHERCHE 4

ENTREPRENEURIAT ET DÉVELOPPEMENT 5

Le modèle québécois de développement 6

DÉFINIR L'ENTREPENEURIAT 10

L'approche de la personnalité 11

L'approche culturelle 12

L'approche par le processus et l'intention entrepreneuriale 13

L'approche intégrée : les aptitudes managériales 14

La définition du décrochage entrepreneurial 17

LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC 19

Les facteurs d'échecs 20

L'entrepreneuriat chez les jeunes 23

LES CARREFOURS JEUNESSE-EMPLOI 24

Les services en prédémarrage d'entreprise au CJEP 26

L'étape du prédémarrage 27

Le profil entrepreneurial 30

Les motivations 31

L'idée d'entreprise 32

LE TERRAIN À L'ÉTUDE 35

L'entrepreneuriat en Outaouais 35

Objet de recherche 38

Limites et difficultés méthodologiques 39

Profils des cas 40

ANALYSE DES CAS 42

L'idée d'entreprendre : un rêve récurrent 43

Expériences et compétences 46

L'entrepreneuriat comme seconde option 48

Remise en question des ressources ou de l'individu 49

Les *Mindsets* de la réussite entrepreneuriale 51

CONCLUSION : PENSER UN MÉCANISME DE RETOUR 55

Bibliographie 59

INTRODUCTION

Originaire de la petite ville de Buckingham, maintenant secteur de la grande ville de Gatineau, les questions reliées au développement des collectivités m'ont toujours intéressée. Étant très impliquée dans ma communauté, j'ai pu observer et constater les nombreux problèmes qui séparent les collectivités au sein d'une même région. Sur tous les plans, que ce soit culturel, économique, social ou politique, il existe des différences marquées sur un même territoire. J'ai donc choisi de faire la maîtrise en développement territoriale et de poursuivre cette passion du territoire dans ma profession en tant qu'agente de développement en entrepreneuriat jeunesse au Carrefour jeunesse-emploi Papineau (CJEP). Le CJEP a pour mission de soutenir et d'accompagner les jeunes dans leur démarche d'employabilité et d'orientation scolaire ou professionnelle en ayant pour objectif d'améliorer leurs conditions de vie. Comme agente de sensibilisation en entrepreneuriat jeunesse (ASEJ), j'ai pour mandat de développer chez les jeunes le goût d'entreprendre leur vie en développant leurs qualités entrepreneuriales et en les accompagnants dans leur démarche de prédémarrage d'entreprise.

Au cours des trois dernières années, j'ai consulté des centaines de jeunes dans les écoles, offert des ateliers et guidé des aspirants entrepreneurs. J'ai rapidement été convaincue de l'importance de la valorisation de l'entrepreneuriat comme soutien au développement local et territorial. Comme nous le verrons dans cet essai, les chiffres sont éloquents en ce qui a trait aux disparités du potentiel entrepreneurial entre les régions, le Québec et le reste du Canada. Les services et le soutien auprès des jeunes dans le domaine de l'entrepreneuriat me semblent donc particulièrement importants. L'acquisition de compétences et de forces entrepreneuriales en bas âge est un facteur déterminant pour le développement d'une culture entrepreneuriale favorable. Je suis donc persuadée de la pertinence des actions et du travail fait par l'ASEJ auprès des jeunes du territoire de Papineau. La sensibilisation scolaire et les services d'accompagnement en prédémarrage d'entreprise assurent un suivi qui n'est pas fait par les autres organisations vouées au développement territorial. Cependant, le taux de démarrage d'entreprise est toujours faible et il m'apparait essentiel de comprendre pourquoi tant de jeunes qui

s'adressent à nous dans une démarche de prédémarrage d'entreprise finissent par abandonner leur projet. Autrement dit, pour le développement territorial, il est aussi indispensable pour une société démocratique comme la nôtre de s'intéresser aux causes et conséquences du décrochage scolaire qu'il devrait être obligatoire dans une société économique comme la nôtre de s'intéresser à la question du décrochage entrepreneurial. J'ai alors décidé de faire l'état de l'entrepreneuriat dans les recherches et dans la région, de décomposer le travail de l'ASEJ ainsi que de rencontrer quelques jeunes ayant eu l'intention de se lancer en affaires pour mieux comprendre les raisons de l'inaction entrepreneuriale chez les clients du Carrefour jeunesse-emploi Papineau.

Cet essai, de par ses limites qui lui sont conférées, ne me permet pas d'aller aussi loin que je l'aurais souhaité, toutefois, je crois que le plus grand mérite de ma démarche ne réside pas dans les réponses apportées, mais dans les questions posées : pourquoi le potentiel entrepreneurial de nos jeunes s'actualise si peu? Dans le contexte politique actuel de remise en question des dépenses de l'État, il devient donc important de voir si les ressources entrepreneuriales mises à la disposition par les Carrefours jeunesse-emploi (CJE) sont valables. Bref, les services de l'ASEJ sont-ils si nécessaires pour la dynamique entrepreneuriale d'une région et les jeunes ont-ils besoin de cette ressource pour se lancer en affaires?

QUESTION DE RECHERCHE

Les ressources disponibles en entrepreneuriat jeunesse peuvent influencer l'émergence de la culture entrepreneuriale sur un territoire. Bien que ce soit un sujet complexe qui mérite d'être exploré sur divers points, un axe central fédère l'ensemble de nos réflexions. Nous cherchons à comprendre les obstacles qui inhibent, empêchent ou retardent indûment un projet d'entreprise chez les jeunes ayant l'intention d'entreprendre dans un milieu d'affaires semi-rural, comme celui de Papineau, situé en périphérie de ces deux grands pôles métropolitains que sont Gatineau et Montréal. Bien que cela ne soit pas l'objet premier de nos travaux, notre questionnement nous amène inévitablement à une question subsidiaire associée au rôle des CJE et plus précisément celui de Papineau,

dans l'accompagnement et la situation des jeunes en phase de prédémarrage : Que faire pour être plus efficient dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs potentiels?

ENTREPRENEURIAT ET DÉVELOPPEMENT

Les recherches en développement régional et territorial ont pu identifier plusieurs facteurs essentiels pour la prospérité d'une société. Qu'il soit question de création de richesses économique, sociale ou culturelle, chaque élément doit contribuer à la structure d'une communauté dynamique, libre et équitable. Différents moyens peuvent être pris par la population pour répondre à ses besoins et l'État joue un grand rôle dans la création des conditions favorables à son développement. Considérée comme un moteur économique indispensable, la création d'entreprises joue un rôle déterminant dans la structure de la société depuis bien des années (Fortin, 2002). C'est Joseph Schumpeter, l'un des premiers auteurs à vulgariser la théorie économique qui, dès 1913, considérait l'entrepreneur et son entreprise au cœur de l'activité économique. Les entreprises, par les innovations techniques et technologiques qu'elles apportent, permettent au marché de se renouveler et d'évoluer. La production et la création de nouvelles entreprises deviennent alors des indicateurs de croissance économique puisqu'ils produisent une valeur ajoutée dans la société (Schumpeter, 1913). Cette théorie a aussi été appuyée par plusieurs économistes qui démontrèrent l'importance de la création d'emploi des entreprises pour le développement socioéconomique d'une région (Julien, 2000, p.28). De plus, le nombre d'emplois créés par les petits entrepreneurs qui fluctue semble alors avoir un impact direct sur l'économie et ces variations sont d'ailleurs visibles lors des récessions (Julien, 2000, p.33). Les données, même internationales, démontrent que l'entrepreneuriat constitue un réservoir d'emploi potentiel ce qui en fait une importante source de développement socioéconomique régional (ODCE, 2004). En plus d'apporter une activité économique déterminante en augmentant la productivité et la compétitivité des régions (ISQ, 2010), la création d'emploi et de richesse qui en découle engendre une dynamique structurante et efficace sur un territoire (Fortin, 2002).

Toutefois, pour bénéficier de l'impact de l'entrepreneuriat, il faut aussi comprendre comment s'installe celle-ci dans une communauté et identifier les facteurs

qui incitent une population à s'entreprendre. Pour Julien (2000), l'entrepreneuriat a souvent été « associé à un comportement de *laisser-faire* dans un espace de concurrence dite *parfaite*, sans entraves, c'est-à-dire à un domaine privé où l'individualisme de l'entrepreneur devait être le seul moteur, sans intervention de l'État » (p.146). Pourtant, même les théories du libéralisme, développées entre autres par Adam Smith, reconnaissent tout de même l'importance de l'intervention d'arbitrage de l'État dans les marchés pour limiter les excès et pour stimuler les investissements (Julien, p.147, 2000). Bref, comme le démontre l'ouvrage de Fortin (2002). *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté,* est un état qui privilégie l'entrepreneuriat qui permet à sa communauté de s'épanouir à travers ses forces et ses propres richesses autant culturelles, économiques que sociales.

Le modèle québécois de développement

Le modèle québécois de développement repose depuis longtemps sur une logique fordiste au sein de laquelle le travail demeure le principal moteur de création et de répartition de richesse (Bourque, 2000). Plusieurs évènements ont façonné le développement québécois au cours des dernières décennies et les différentes approches gouvernementales semblent avoir renforcé le besoin pour l'État de se renouveler et de s'orienter davantage vers une dynamique plus entrepreneuriale.

L'économie a toujours été un moteur de développement pour l'État québécois. Toutefois, il a dû réviser ses stratégies lors de la Révolution tranquille en adoptant une vision plus interventionniste pour mettre en place plusieurs politiques publiques visant à développer le milieu par une approche dite *top-down*. L'État s'est donc pourvu de sociétés et de programmes ayant pour objectif de réformer l'éducation, la santé, les services sociaux et l'aménagement du territoire (Lévesque, 2004). De l'économie au système d'éducation, les jeunes et les régions sont maintenant pris en charge par l'État québécois qui propose ses idées d'innovation, d'accessibilité et d'égalité pour tous. L'État construit des autoroutes, instaure des CÉGEPS, développe des Centres locaux de

services communautaires (CLSC) et ces structures auront ainsi pour objectif de soutenir les communautés tout en développant des pôles de développement régional (ACLDQ, 2010, p.9). Voulant soutenir les régions en difficultés et diminuer les inégalités régionales, le gouvernement a investi dans les infrastructures et l'urbanisation en centralisant les services collectifs et en formant des centres urbains. « Il fallait rendre la région plus attractive pour attirer les entreprises » (p.4) et ces plans de développement ont été imposés aux régions par le pouvoir politique en place (Lévesque, 2004). Les politiques économiques ont d'ailleurs mené à la création de la Société Générale de Financement ainsi que la Caisse de dépôt et placement ce qui a eu pour effet de soutenir la diversification industrielle et de favoriser l'accès au financement des petites entreprises (Lévesque, 2004, p.3).

Avec son essoufflement des années 70, le gouvernement québécois a ensuite choisi de se dégager de certains mandats en déléguant certaines responsabilités à des instances plus régionales. En 1979, les Municipalités régionales de comté (MRC) sont créées à la suite de l'adoption de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Ce nouvel aménagement territorial devait permettre de décentraliser le pouvoir. Dans les années 80, la montée de la mondialisation et de la société civile ont aussi entrainé une remise en question des valeurs sociales et de l'approche centralisée de l'État. Étant limité de plus en plus par les finances publiques et voyant son impuissance face à certaines problématiques, le gouvernement québécois s'ajuste alors et décide d'adopter un modèle d'intervention de type partenarial (Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2005, p.4). L'État voulant alors avoir un rôle de simple partenaire choisit de partager ses responsabilités et de guider le développement économique régional et local plutôt que d'imposer son pouvoir. Il intervient par ses programmes, ses politiques publiques et ses subventions, tout en encourageant les initiatives locales et les partenariats publics et privés. Plusieurs dispositifs de soutien au développement sont aussi mis sur pied et soutenus par le gouvernement dont les Centres locaux de développement (CLD), les Centres locaux d'emploi (CLE), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou encore les Carrefours jeunesse-emploi (CJE), ce qui pousse les acteurs locaux à se

prendre en main par les ressources instaurées par l'État. Le gouvernement a donc choisi dans les dernières années de miser de plus en plus sur ces structures régionales pour stimuler le développement territorial et créer des bénéfices économiques dans leur milieu.

Autrement dit, avec la crise du modèle fordiste et interventionniste de l'État, la question de l'entrepreneuriat s'est alors imposée comme un substitut à la logique économique et salariale traditionnelle (Drucker, 1985). Selon Fortin (2002), l'État n'avait jamais opté officiellement pour l'entrepreneuriat comme voie de développement (p.90) avant 2011 avec sa *Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*. Toutefois, en étudiant les actions et interventions gouvernementales depuis les années 60 et même plus précisément depuis les années 80, il est évident que l'État a toujours vu ce moyen comme étant favorable à son développement socioéconomique. Cette vision devient évidente en constatant les différentes politiques publiques adoptées ainsi que le nombre grandissant d'organismes intermédiaires offrant un soutien pour la création ou le développement qui s'est multiplié au fil des dernières années (Julien, 2000, p.161). Considérée comme du développement des collectivités, la valorisation locale et régionale de l'*empowerment* a aussi mené l'État vers une valorisation de l'entrepreneuriat. Bref, pour le gouvernement, l'entrepreneuriat est un réservoir de développement économique pour les territoires puisqu'il offre l'opportunité aux populations de conserver ses ressources régionales en bénéficiant des retombées positives (FDE, 2009, p.10). Par sa création d'emploi et de richesse, l'entrepreneuriat permet d'apporter des solutions et des innovations qui répondent mieux aux réalités et aux problématiques locales (FDE, 2009). Ainsi, les entrepreneurs peuvent s'engager à mieux répondre aux besoins locaux et peuvent s'impliquer dans des domaines ou des secteurs en émergence pour un développement plus durable des territoires (Bres, Rauffle et Filion, 2011).

Malheureusement, malgré les vertus potentielles de l'entrepreneuriat, le développement régional et territorial est inégal et il existe des divergences notables entre les différents territoires, et ce, parfois au sein d'une même région. Yvon Leclerc, dans son rapport sur le développement social et démographique, *Deux Québec dans un* de 1989, notait déjà les nombreuses inégalités entre les centres urbains et les milieux plus ruraux

en périphérie. L'approche du Gouvernement du Québec des dernières années s'est concentrée sur un investissement visant la « prospérité des lieux » en créant les CLD, des programmes et des mesures de toutes sortes (Joanis, Martin et St-Cerny, 2004, p.3). En conséquence, des pôles économiques dans les centres urbains se sont créés, mais sans nécessairement s'adapter au développement des régions périphériques. Il existe un Québec urbain industrialisé où il est facile de se trouver un emploi et développer de nouvelles entreprises, mais aussi un Québec moins urbain où le marché est restreint et les conditions et la recherche d'emploi sont beaucoup plus difficiles (Leclerc, 1989, p.59). Les disparités régionales sont donc inévitables étant donné que les réalités en périphéries ne semblent pas, pour Joanis, Martin et St-Cerny (2004), avoir été suffisamment prises en compte (p.3). Ces derniers critiquent l'approche axée sur les lieux de l'État et des organismes de développement régional et proposent une meilleure combinaison d'action visant aussi la « prospérité des individus ». Bref, en plus de miser sur la prospérité du territoire, par des interventions localisées, pour eux, il faut aussi travailler auprès des individus pour qu'ils acquièrent une mobilité et des compétences transversales pour leur permettre de développer leur environnement.

D'après cette vision, les services disponibles sur les territoires devraient alors miser sur les individus et c'est entre autres ce que les Carrefours jeunesse-emploi (CJE) ont pour mission. Les CJE offrent des services personnalisés aux besoins des individus, ce qui en fait un organisme important pour améliorer les conditions de vies des communautés en favorisant l'implication et l'intégration des jeunes sur le marché du travail. Même pour les services en entrepreneuriat, les CJE orientent leurs interventions vers le développement de l'individu pour ensuite viser le démarrage d'une entreprise. L'entrepreneuriat étant aussi perçu comme une voie d'intégration sur le marché du travail et de sensibilisation à de nombreuses compétences, les services de l'ASEJ sont donc tout aussi importants pour favoriser le développement local. L'État, en subventionnant les CJE, encourage donc en quelque sorte la prospérité des individus pour un développement territorial plus personnalisés et possiblement moins axés sur les lieux. Évidemment, les services des CJE sont bénéfiques pour le territoire, mais peuvent-ils vraiment contribuer l'essor économique et entrepreneurial s'ils ne misent que sur les individus?

L'entrepreneuriat est une activité complexe qui demande plusieurs facteurs de réussite. Les services, les territoires et l'État doivent comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat pour fournir un environnement et les conditions propices à son émergence.

DÉFINIR L'ENTREPENEURIAT

Il existe une abondante littérature au sujet de l'entrepreneuriat et malgré l'engouement relativement récent pour ce sujet, les chercheurs s'entendent pour dire que le phénomène est très complexe. L'entrepreneuriat est en fait tout le processus qui englobe l'élaboration d'une culture entrepreneuriale jusqu'à la mobilisation des ressources pour la création d'une entreprise. Le gouvernement québécois (2004), décrit l'entrepreneuriat comme étant :

> « L'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui permettent de répondre aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure. »
> (Gouvernement du Québec, 2004, p.8)

Cette perspective signifie que l'entrepreneuriat peut représenter toutes activités humaines posant des actions dans le but de répondre à un besoin présent dans le milieu. Il n'est pas donc pas toujours question d'activité économique ou de démarrage d'entreprise. Une culture entrepreneuriale représente, en fait, « l'ensemble des valeurs et des convictions partagées, des savoir-être, savoir-faire, et savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat » (FDE, 2009, p.3). Développer une culture entrepreneuriale signifie alors favoriser les initiatives et augmenter la capacité d'une population à se prendre en main pour atteindre ses objectifs (Fortin, 2002). Les déterminants de l'entrepreneuriat peuvent donc être nombreux sur un territoire. Selon

Julien et Cadieux (2006) « la croissance et la densité démographique, la croissance des revenus, l'importance de la demande intérieure, l'importance de l'aide publique au démarrage d'entreprises, l'importance de la diversité industrielle » sont d'importantes dimensions à évaluer. Ainsi, pour certains, l'environnement joue un rôle indispensable tandis que pour d'autres ce sont plutôt les individus qui sont à la base du potentiel entrepreneurial territorial. En sommes, les auteurs s'entendent pour dire qu'à la base se trouvent quatre éléments à considérer pour réussir la création d'une entreprise c'est-à-dire la personnalité de l'entrepreneur, l'environnement, le processus de création ainsi que la nouvelle entreprise qui en résultera (Fillion et Ananou, 2010, p. 60).

L'approche de la personnalité

L'approche dite de la personnalité suppose que ce sont les caractéristiques psychologiques d'une personne qui déterminent son futur entrepreneurial. Pour certains auteurs, dont Filion (1991) et Gasse & D'amours (2000), entre autres, il faut avoir un profil entrepreneurial et posséder certains traits de personnalité ou qualités pour réussir à se lancer en affaires. L'identification des forces et faiblesses d'un individu permettrait de prédire son avenir en entrepreneuriat. La confiance en soi, la créativité, la ténacité et le leadership sont des « caractéristiques reconnues aux entrepreneurs, mais qui peuvent se retrouver autant chez des individus au sein d'une organisation qui n'est pas la leur » (Filion, l'Heureux, Kadji-Youalen et Bellavance, 2002, p.7). Cette approche permet donc d'identifier certains entrepreneurs potentiels, mais ce n'est pas parce qu'un individu a une personnalité d'entrepreneur qu'il se lancera nécessairement en affaires. La personnalité ne fait pas nécessairement en sorte qu'un individu passe de l'intention à l'action d'entreprendre. L'approche de la personnalité permet simplement de confirmer que les entrepreneurs possèdent certaines caractéristiques qui les aident à devenir leur propre patron.

L'approche culturelle

Une autre approche juge que c'est principalement « l'influence des facteurs de l'environnement socioéconomique sur les motivations individuelles » (Filion, l'Heureux, Kadji-Youalen et Bellavance, 2002, p.7) qui serait à l'origine du devenir entrepreneurial. Un individu peut alors être influencé par son environnement social, scolaire, familial, économique, etc., et selon la vision de l'entrepreneuriat projetée, cette personne développerait alors une vision positive ou négative de l'idée de se lancer en affaires. Pour Toulouse (1990) et Fortin (1992), l'émergence de l'entrepreneuriat dépend donc de la valeur qu'on lui accorde dans la société. Cette valorisation de l'entrepreneuriat cadre dans le concept du développement de la culture entrepreneuriale, qui est de plus en plus encouragée. La culture entrepreneuriale représente « l'ensemble des valeurs et des convictions partagées, des savoir-être, savoir-faire, et savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat » (FDE, 2009, p.3). Pour Toulouse (1990), il y a cinq composantes qui définissent la culture entrepreneuriale :

1. *la valorisation de l'activité d'affaires;*
2. *la valorisation de l'initiative individuelle ou collective;*
3. *la valorisation de la persévérance et de la détermination;*
4. *l'acceptation de vivre un juste équilibre entre la sécurité et le risque;*
5. *l'acceptation de vivre la tension entre la stabilité et le changement.*

Bref, pour créer des entrepreneurs, il faut créer « un environnement propice à l'émergence de l'entrepreneuriat et des valeurs entrepreneuriales (autonomie, créativité, responsabilité, solidarité, innovations, etc.) en lien avec la reconnaissance de la contribution positive des entrepreneurs à leur milieu » (MELS, 2008, p.11). Ce concept concerne l'ensemble d'un territoire, des populations et des institutions, qui deviennent la base nécessaire pour générer des entrepreneurs et des entreprises dans une société (FDE, 2009). C'est par la création de modèles et en légitimant le métier d'entrepreneur que la société soutiendra davantage le développement de l'entrepreneuriat. Cette approche plus culturelle permet même d'expliquer l'émergence de l'entrepreneuriat dans certains milieux ou régions puisque c'est en ayant une vision positive commune véhiculée qu'une région pourra soutenir ses activités entrepreneuriales (Filion, l'Heureux, Kadji-Youalen

et Bellavance, 2002, p.7). Ainsi, un environnement et une culture propices à l'entrepreneuriat favoriseraient autant la création de nouvelles entreprises qu'une relève entrepreneuriale (FDE, 2009).

L'approche par le processus et l'intention entrepreneuriale

L'approche par le processus permet de cibler la problématique particulière de cette recherche, celle des étapes de l'intention entrepreneuriale. Tenant compte de l'environnement et de l'individu, cette approche soutient que l'intention entraine la motivation de l'action. D'après Ajzen (1991), auteur de la théorie des comportements planifiés, l'intention est le résultat de trois déterminants conceptuels : l'attitude favorable à l'égard du comportement, la valeur sociale perçue et le contrôle de la situation. (Filion, l'Heureux, Kadji-Youalen et Bellavance, 2002, p.8). Selon ces derniers, une intention favorable envers la carrière d'entrepreneur aurait alors la capacité de se transformer en création d'entreprises. Plusieurs auteurs (Bird, 1988; Krueger et al., 2000; Audet, 2004; Fayolle, 2005) se sont intéressés à ses modèles d'analyses et reconnaissent que l'approche de l'intention entrepreneuriale permet de mieux comprendre le processus entrepreneurial ainsi que le passage de l'intention à l'action de créer une entreprise. Toutefois, le fait que cette intention peut varier dans le temps et selon les expériences sociales des individus (Filion, l'Heureux, Kadji-Youalen et Bellavance, 2002, p.8) rend son évaluation un peu plus complexe. Dans une recherche sur le processus de création d'une entreprise chez les jeunes, Filion, Borges et Simard (2005) identifiaient quelques caractéristiques importantes de cette première étape de l'intention entrepreneuriale. D'abord, l'origine de l'idée d'entreprise viendrait principalement des connaissances dans un secteur d'activité particulier. De plus, la décision de créer l'entreprise serait particulièrement prise pour tirer avantage d'une occasion d'affaires, mais les auteurs notent que presque la moitié des jeunes entrepreneurs interrogés ont répondu « autres » comme principale raison de créer l'entreprise. Il existe alors d'autres dimensions à approfondir et c'est pour cette raison qu'il est important de considérer l'ensemble des facteurs qui entretiennent et soutiennent cette intention entrepreneuriale.

L'approche intégrée : les aptitudes managériales

Enfin, la dernière approche proposée est une approche intégrée basée sur la théorie des aptitudes managériales « Five Minds of a manager » de Jonathan Gosling et d'Henry Mintzberg (2003). Cette théorie qui rejoint un peu plus le domaine de la gestion, semble particulièrement pertinente étant donné qu'être un entrepreneur c'est aussi être un gestionnaire efficace. Les qualités et les compétences nécessaires pour démarrer et pour gérer une entreprise sont si semblables qu'il est donc important de considérer un futur entrepreneur comme étant un futur gestionnaire. Pour qu'une personne devienne un entrepreneur, ce sont l'ensemble de ses aptitudes managériales qui font en sorte qu'il passe de l'idée d'entreprendre à l'action d'entreprendre. Comme le démontrent notamment les travaux en management de Drucker (1999), un entrepreneur doit, par ses aptitudes et son attitude, savoir planifier et gérer son entreprise tel un cadre. Pour qu'une entreprise soit viable, c'est au dirigeant de s'assurer du bon fonctionnement, qu'il soit question de marketing, de finance ou de communication et qu'il soit propriétaire ou non de l'entreprise. Pour Gosling et Mintzberg (2003), une personne qui désire se lancer en gestion ou en affaires doit posséder cinq types d'aptitudes essentielles ou états d'esprit appelés *Mindsets* soit : le *Reflexive Mindset,* l'*Analytical Mindset*, le *Worldly Mindset*, le *Collaborative Mindset* et l'*Action* ou le *Catalytic Mindset.* Ces états d'esprit permettent à une personne de devenir un vrai gestionnaire et un entrepreneur en étant à la fois efficace et stratégique autant dans l'action, dans la gestion que dans ses analyses.

Le Reflexive Mindset

Cette aptitude consiste à avoir la capacité non seulement de prendre le temps de bien réfléchir à ses options, mais aussi de réfléchir à sa façon de voir les choses. C'est savoir poser un regard sur soi, sur ses capacités et sur ses expériences. Cet état d'esprit permet à une personne d'apprendre de son vécu et d'analyser les évènements pour en retirer un maximum d'information. Un individu avec le *Reflexive Mindset* peut donc réfléchir à ses qualités, ses forces et faiblesses dans le but de reconnaître si la carrière d'entrepreneur est un projet réaliste. Bref, pour un cadre et un entrepreneur, le *Reflexive Mindset*, c'est avoir une vision à long terme tout en considérant son passé, c'est se remettre en question dans le but de mieux agir dans le futur.

L'Analytical Mindset

Cet état d'esprit consiste à analyser sa façon de faire les choses et de comprendre les divers éléments nécessaires pour atteindre ses objectifs. C'est d'être en mesure de décomposer, d'organiser et de planifier son travail afin de s'assurer que tous les aspects ont été considérés. Un aspirant entrepreneur doit prendre le temps d'analyser toutes les étapes du processus entrepreneurial afin de bien structurer son projet. Bref, avoir l'*Analytical Mindset* permet à une personne de construire un plan d'affaires et d'organiser son démarrage d'entreprise en tenant compte de tous les risques et de toutes les opportunités.

Le Worldly Mindset

Le *Wordly Mindset,* c'est être en mesure de comprendre son environnement, d'interagir et de réagir dans une perspective encore plus que globale. Pour réussir en affaire, il faut non seulement connaître son milieu, son territoire, son marché, mais l'analyser et savoir comment s'y adapter. Cette aptitude managériale englobe alors autant l'ouverture d'esprit que sa capacité à prendre conscience de son environnement. Pour un entrepreneur il est essentiel que l'idée d'affaires corresponde à la demande et aux besoins du marché. Cet état d'esprit, c'est donc voir comment bien implanter son projet et savoir reconnaître une opportunité lorsqu'elle se présente.

Le Collaborative Mindset

Un entrepreneur ne travaille jamais seul et c'est pourquoi il doit posséder le *Collaborative Mindset*. Il doit se construire un réseau, gérer des clients, des fournisseurs et travailler en partenariat avec son milieu afin de bien démarrer et implanter son entreprise. Collaborer et communiquer sont donc des compétences essentielles lorsqu'il est question de se lancer en affaires. Pour qu'une personne réussisse à se lancer en affaires, il doit être capable de bien s'entourer et savoir développer un réseau de soutien efficace.

L'Action Mindset

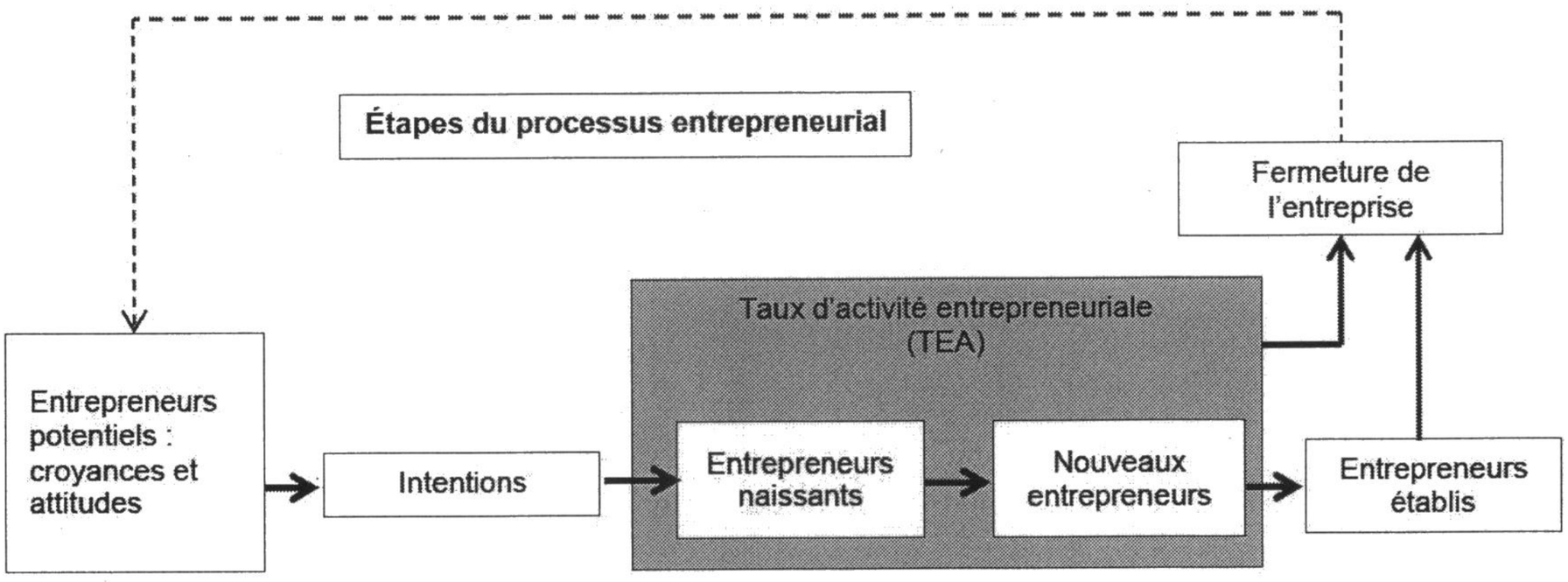
Enfin, l'*Action Mindset* consiste à avoir l'état d'esprit et les aptitudes nécessaires pour passer à l'action. C'est d'avoir suffisamment de motivation, d'énergie, de ressources et de capacités pour mener à terme les objectifs fixés. Sans ce *Mindset*, une personne stagne et ne fait pas avancer son projet ou son idée d'entreprise. Bref, il ne faut pas seulement être en mesure d'analyser et de planifier ses actions, mais être capable d'appliquer ses stratégies et mobiliser les ressources nécessaires pour que les projets ou les idées arrivent à terme. Ce pouvoir est essentiel pour un aspirant entrepreneur pour qu'il puisse transformer ses intentions et ses idées en un projet concret et viable.

Évidemment, chaque individu provient d'un environnement différent et a ses propres forces et faiblesses, mais ces cinq aptitudes, non seulement managériales, mais aussi entrepreneuriales, permettent d'intégrer ses forces et favorisent grandement la réussite d'une entreprise. Il peut alors être important pour un jeune qui désire lancer sa propre entreprise de se questionner par rapport à cette approche pour voir s'il possède réellement l'étoffe d'un entrepreneur. De plus, pour une personne qui accompagne un jeune dans un processus entrepreneurial, ces cinq *Mindset* pourraient donc être une façon d'évaluer ses chances de réussite. Ces états d'esprit proposé par Mintzberg et Gosling (2003) englobent en quelque sorte autant l'importance de la personnalité, des qualités entrepreneuriales, de l'environnement et du processus présentés dans les différentes approches entrepreneuriales. Nous nous arrêtons alors volontairement sur cette dernière approche parce que comme nous le verrons plus tard au cours de cet essai, c'est essentiellement à partir de cette perspective que l'analyse des entrevues a été réalisée. Il existe différentes approches qui permettent de comprendre la nature et la réussite en entrepreneuriat, mais pour un aspirant entrepreneur c'est aussi de savoir s'il a toutes les aptitudes et les forces pour y arriver. Ses différents états d'esprit permettent, en fait, de dépasser l'étape de son intention entrepreneuriale et de passer à l'action.

La définition du décrochage entrepreneurial

En nous inspirant de la définition du décrochage scolaire, dans le présent essai nous définissons le décrochage entrepreneurial comme étant un abandon dans le processus entrepreneurial à la suite d'une intention d'entreprendre. L'action de mettre sur pied son entreprise n'est pas concrétisée et l'idée d'entreprendre a été abandonnée ou reportée à long terme. Le dérochage entrepreneurial est le résultat d'un jeune qui a ressenti le besoin de consulter pour du soutien en démarrage d'entreprise, mais qui a abandonné son idée de se lancer en affaires ou a reporté son projet à long terme. Autrement dit, nous n'avons pas trouvé dans la documentation une définition qui correspond parfaitement à l'objet de recherche et voilà pourquoi nous proposons la définition suivante. D'après le modèle du processus proposé par le GEM (2013), une personne ne s'étant pas engagée plus loin que l'étape *Intention* et qui n'a pas réussi à faire naître son entreprise pour devenir *Entrepreneurs naissants* peut donc être considérée comme étant un décrocheur entrepreneurial. Toutefois, dans l'analyse du décrochage entrepreneurial, il est important de s'assurer que l'aspirant entrepreneur était bien un *entrepreneur potentiel* et que ses intentions d'entreprendre étaient bien réalistes. Un jeune ayant l'idée d'entreprendre, sans les aptitudes et les états d'esprit nécessaires, peut-il réussir à ne pas décrocher? Le potentiel entrepreneurial peut alors se définir comme étant l'ensemble des facteurs, états d'esprit et aptitudes managériales, qui influencent ou non l'émergence d'une intention entrepreneuriale.

Étape du processus entrepreneurial[1]



En sommes, l'activité entrepreneuriale est une combinaison de déterminants individuels, organisationnels et environnementaux. Pour un territoire, il faut générer une culture, un environnement stimulant et un marché propice à l'émergence d'entrepreneurs. Ensuite, pour devenir des entrepreneurs potentiels, il faut développer ses qualités entrepreneuriales, son profil entrepreneurial et posséder suffisamment de motivation pour se lancer en affaires. Enfin, pour réussir à dépasser l'étape de l'intention entrepreneuriale, un entrepreneur doit avoir des aptitudes managériales, des états d'esprit, des forces, qui lui permettent de mettre en relation son idée d'affaires, ses qualités et son marché. Le décrochage entrepreneurial peut être influencé par l'ensemble de ces facteurs, mais c'est tout de même l'individu qui choisit de ne pas poursuivre ses démarches. Ce dernier n'ayant pas réussi à suffisamment développer et adapter son intention d'affaires préfère abandonner ou reporter à long terme son projet puisque les risques d'échecs sont trop élevés. Il abandonne possiblement par peur ou par logique, mais ce qui est certain, c'est qu'il ne possède pas les forces de devenir concrètement un entrepreneur. On peut donc conclure que plusieurs individus se retrouvent souvent dans cette situation, car les taux de réussite entrepreneuriale sont encore faibles. Il est donc important de se questionner à savoir ce qui pourrait aider ces individus à passer l'action. Davantage de financement ou de marché contribueraient-ils réellement à contrer ce décrochage entrepreneurial? Ou faut-il aider les individus à développer des aptitudes qui feront en sorte d'engendrer de réels entrepreneurs et non seulement des aspirants entrepreneurs?

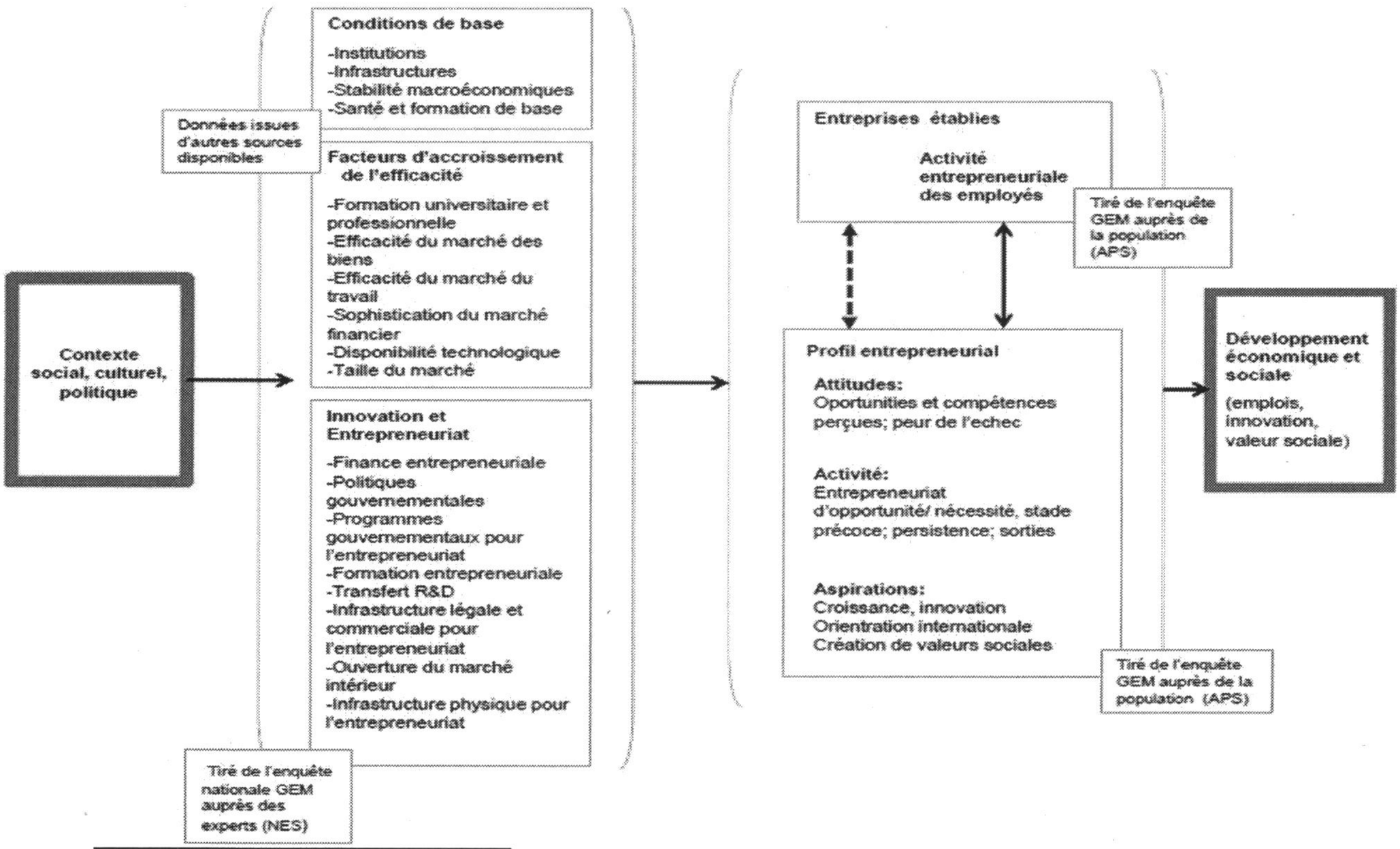
---

[1] ST-JEAN, É. et D.-G. TREMBLAY (2014) « Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2013 », Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Québec 2013, p.9.

LA SITUATION DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC

Avec les travaux de la Fondation de l'entrepreneuriat (FDE) et de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombadier du HEC Montréal, entre autres, les connaissances et les données de l'entrepreneuriat sont de plus en plus accessibles. Il est maintenant possible d'obtenir des informations et des statistiques permettant de mesurer l'activité entrepreneuriale et de comparer les territoires. Le *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* ainsi que *L'indice entrepreneurial québécois* du FDE ont permis de dresser un portrait plutôt complet de la situation actuelle en termes d'entrepreneuriat. Autant à l'échelle mondiale que nationale, ces bases de données fournissent des informations très importantes lorsqu'il est question d'évaluer les problématiques, le processus et les différents profils entrepreneuriaux. Ils ont pu mesurer et évaluer entre autres les différences dans la culture entrepreneuriale, les intentions de créer, les processus de création, les entreprises existantes, la relève entrepreneuriale et la fermeture d'entreprise dans chaque région du Québec.

Modèle révisé du Global Entrepreneurship Monitor 2013 [2]



[2] ST-JEAN, É. et D.-G. TREMBALY (2014) « Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2013 », Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Québec 2013, p.8.

D'après ces nombreuses recherches, la situation québécoise en entrepreneuriat semble relativement déplorable. Le taux de création d'entreprises est faible, le taux de survie des nouvelles entreprises est maigre et l'avenir semble présager de nombreux défis tels qu'une pénurie de futurs entrepreneurs (Gouvernement du Québec, 2011, p.9). En 2010, il y avait au Québec deux fois moins d'expériences entrepreneuriales que dans le reste du Canada (FDE, 2010, p.8). En 2011, « seulement 9,5 % des Québécois sont actuellement propriétaires d'entreprises comparativement à 16,3 % de la population du reste du Canada » (FDE, 2011, p.1). De plus, seulement 7 % des Québécois ont manifesté leur intention d'entreprendre à l'avenir comparativement à 11,1 % des Canadiens (FDE, 2001, p.1). Les données du GEM de 2013 sont un peu plus positives, la carrière entrepreneuriale est de plus en plus valorisée et « l'intention d'entreprendre des citoyens du Québec est de 15,6 % » (GEM, 2013, p.2). Évidemment, la situation n'est pas parfaite et il existe encore un écart important entre le Québec et le reste du Canada. Plusieurs facteurs ont été identifiés par le GEM (2013) tels que l'accès au financement, la formation et l'ouverture des marchés, mais d'après les experts du GEM (2013) il faudrait particulièrement améliorer « le soutien au démarrage des jeunes adultes (21-34 ans) ainsi que sur le plan des aptitudes et des capacités » (p.3).

Les facteurs d'échecs

Fillion (2010) répertorie dans l'ouvrage *De l'intuition au projet d'entreprise* les nombreuses difficultés rencontrées par les entrepreneurs dans le processus du démarrage d'entreprise. Parmi les plus significatives, on retrouve les facteurs reliés à l'entrepreneur, à l'environnement, aux ressources financières ainsi qu'à l'organisation (p.62-63). Les facteurs étant nombreux prouvent que se lancer en affaires n'est pas une simple activité. Un individu doit considérer une panoplie d'éléments et ne pas se laisser décourager par les nombreux obstacles qui peuvent se dresser devant lui. Il doit donc avoir certaines forces d'esprit pour ne pas décrocher et pour dépasser le stade de l'intention entrepreneurial. Les tableaux suivants résument l'ensemble des résultats de divers auteurs

concernant les difficultés rencontrées au cours du processus de création d'une entreprise et les raisons d'abandon de projet. [3]

Facteur d'échecs			
Reliés à l'entrepreneur	**Reliés à l'environnement**	**Reliés aux ressources financières**	**Reliés à l'organisation**
• Manque d'expérience • Manque de compétences • Manque de motivation • Formation insuffisante	• Niche stratégique impropre • Diversifications insuffisantes de la clientèle • Stratégie de distribution inadaptée • Difficulté de ciblage de la clientèle • Gamme de produits trop étroite	• Capitaux propres insuffisants • Crise de liquidités	• Équipe inefficace • Manque d'esprit d'équipe • Manque cohésion

Auteurs	**Principales causes d'abandon du projet**		**Principales difficultés rencontrées (pour ceux qui sont encore en train de démarrer leur entreprise)**	
Gasse, Diochon, Menzies (2002)	Autre emploi	76 %	**Projet en repos**	
	Trouver un meilleur équilibre travail et autres aspects de la vie	67 %	Manque de temps	39 %
	Le projet demandait trop d'efforts et de temps	45 %	Raisons personnelles	16 %
	Le projet ne suscitait plus le même intérêt chez eux (les entrepreneurs)	31 %	Manque de clients	11 %
	Les problèmes financiers	21 %	Problèmes financiers	6 %
	Le manque de temps	16 %	**Projet en démarrage**	
			Clientèle/marketing	63 %
			Problèmes financiers	18 %
			Recrutement d'ouvriers qualifiés	18 %

[3] BORGES, Cândido, Germain SIMARD et Louis Jacques FILLION, « Création d'entreprise : examen de la documentation », Cahier de recherche n°2005-05, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2005, tableau 6 , p.19

Gelderen, Bosma et Thurick (2001)	Autre ou meilleur emploi en vue	25 %	Finances	27 %
	Marché/risque	18 %	Questions juridiques	18 %
	Finances	17 %	Marché/risque	13 %
	Raisons personnelles	13 %	Localisation	13 %
	Autres	27 %	Manque de temps	8 %
			Raisons personnelles	6 %
			Autres	16 %

APCE (2003)	**Concernant l'entrepreneur** Le manque de motivation par rapport à la démarche même d'entreprendre L'incapacité de se créer un réseau d'aide Le manque d'apport financier personnel Un environnement familial défavorable La mésentente entre associés Une faible propension à prendre des risques **Concernant le rapport entre l'entrepreneur et son projet** Le manque de créativité et l'incapacité à faire évoluer le projet Le manque de compréhension ou d'expérience professionnelle Le manque de crédibilité face aux financiers Une équipe incomplète ne réunissant pas les compétences nécessaires **Concernant le rapport entre le projet et son environnement** L'inadéquation entre le produit et le marché ou entre l'activité et son implantation La concurrence La conjoncture défavorable

Évidemment, les facteurs d'échecs sont nombreux et ces difficultés font en sorte que peu d'individus réussissent en affaires. Certains de ses facteurs, tels que l'environnement, sont incontrôlables pour un aspirant entrepreneur tandis que d'autres dépendent totalement des aptitudes entrepreneuriales de l'individu. Il est facile d'imputer un échec entrepreneurial sur des éléments externes, mais un entrepreneur né devrait réussir à s'adapter et ajuster son projet d'affaires afin qu'il atteigne les critères de réussite. Ce qui est pertinent dans l'approche des Minds-Set de Mintzberg c'est que l'individu est au centre de son potentiel entrepreneurial, mais qu'il doit être en mesure d'analyser, de comprendre et de s'adapter à ces nombreuses influences externes. Un individu doit alors, d'abord et avant tout, savoir considérer l'ensemble des embûches possibles afin de mieux poursuivre son projet.

L'entrepreneuriat chez les jeunes

Avec une population vieillissante, les jeunes deviennent importants pour maintenir la croissance et la prospérité de l'économie. Encourager l'entrepreneuriat chez les jeunes, c'est assurer une relève et une diversité économique indispensable pour un développement stratégique (Gouvernement du Québec, 2004). De ce fait, en ce qui concerne l'entrepreneuriat chez les jeunes, le gouvernement mise depuis 2004 sur son programme du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse élaboré par le Secrétariat à la jeunesse. Plusieurs mesures de sensibilisation ont été implantées dans les dernières années, dont le Concours québécois en entrepreneuriat, l'implantation d'agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse et même le Programme d'études de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les écoles secondaires. D'après le Gouvernement du Québec, les jeunes sont « les piliers de notre économie » et ils peuvent sans aucun doute contribuer par leurs actions et leur réalisation au développement de leur région par l'entrepreneuriat.

Cependant, dans sa *Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat*, le Gouvernement note particulièrement « une faiblesse relative des intentions d'entreprendre [...] ainsi que des difficultés anticipées en matière de relève des entreprises » (Gouvernement du Québec, 2011, p.7). Ces problèmes significatifs sont d'ailleurs exposés dans un rapport sur l'entrepreneuriat jeunesse produit par Riverin et Proulx en 2009. D'après ce rapport, le taux de passage entre l'intention à la réalisation de démarches de création d'entreprises

chez les jeunes, est très inquiétant. Seulement 20,9 % des jeunes entre 18 et 34 ans donnent suite à leur intention initiale comparativement à 40,3 % pour le reste du Canada (Riverin et Proulx, 2009, p.5). Par conséquent, c'est ce passage qui explique le faible taux d'activité entrepreneuriale au Québec. D'après la FDE, les jeunes ont relativement de bonnes intentions d'entreprendre, mais c'est manifestement dans les étapes du démarrage que la situation se dégénère (FDE, 2010, p.24-25). Il semble que les jeunes « se perçoivent moins compétents que les plus vieux, d'une part, et ceux du Québec se perçoivent moins compétents que dans le reste du Canada » (GEM, 2013, p.34).

Cette problématique mérite d'être explorée en détail puisque le potentiel entrepreneurial des jeunes peut être très considérable pour les retombés qu'il apporte au développement régional et local. L'intention d'entreprendre ainsi que les compétences pour entreprendre sont des déterminants essentiels dans le développement de l'entrepreneuriat. Le gouvernement ainsi que les territoires doivent s'attarder sur ce constat dans le but d'améliorer les conditions de démarrage d'entreprise chez les jeunes. De plus c'est au système scolaire ainsi qu'aux services jeunesses, tels que ceux offerts par les Carrefours jeunesses emplois, de répondre aux besoins des jeunes en matière d'entrepreneuriat en développant chez ces derniers non seulement l'intention d'entreprendre, mais les aptitudes nécessaires pour passer à l'action. Sans aide ou soutien aux jeunes, il semble alors difficile d'envisager un meilleur avenir pour l'entrepreneuriat au Québec. Bref, il faut, du moins, tenter de trouver ce qui fait décrocher les jeunes de l'entrepreneuriat afin d'améliorer le plus tôt possible les facteurs de réussite.

LES CARREFOURS JEUNESSE-EMPLOI

Il existe depuis quelques années, certains organismes qui soutiennent les initiatives entrepreneuriales des jeunes. Un des plus reconnus est le Carrefour jeunesse-emploi (CJE), qui est maintenant présent un peu partout au Québec. Avec l'aide de l'Office de planification et de développement du Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec et la Ville de Gatineau, le premier Carrefour jeunesse-emploi (CJE) a été créé dans les années 80 à Gatineau. C'est en 1995 que le concept du CJE sera alors reconnu

par le gouvernement du Québec et que le premier ministre M. Jacques Parizeau encouragera l'implantation des CJE à travers le Québec. Bien que le Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais ait été mandaté pour guider la création des CJE sur l'ensemble du territoire québécois, aucun modèle d'organisation n'est mis de l'avant. Les CJE sont donc autonomes et suivent chacun leurs propres objectifs selon les besoins de leur clientèle. Les services offerts sont répartis soit par des municipalités régionales de comté (MRC), par circonscriptions électorales ou encore par des arrondissements et leur mission générale peut être résumée ainsi :

> « *Les carrefours ont comme mandat d'accompagner et de guider les jeunes adultes de 16 à 35 ans dans leurs démarches d'insertion sociale et économique, en les accompagnant dans leur cheminement vers l'emploi, vers un retour aux études ou dans le démarrage d'une petite entreprise. Les services et les activités des carrefours visent l'amélioration des conditions de vie générales des jeunes.* »
> (RCJEQ, 2010, p.4)

En 1997 une structure formelle est créée pour des fins de représentation, d'échanges et de concertation : Le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ). Agissant comme relayeur d'informations, d'organisateur de formations et de conseiller, le RCJEQ est le représentant officiel des CJE auprès de l'État québécois et de l'ensemble des acteurs sociaux du Québec. Ces principaux partenaires sont *Emploi-Québec*, le *Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, le *Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*, la *Fédération québécoise des municipalités* (FMQ), les *Conférences régionales des élus* (CRÉ) ainsi que les volets jeunesse des partis politiques (RCJEQ, 2010, p.3). En 2013, c'est près de 110 CJE qui desservent le territoire québécois dont 107 sont membres du RCJEQ (RCJEQ, 2013, p.5). Les CJE, qui ont pour mission d'aider et de soutenir les jeunes dans leurs démarches, sont donc au cœur du développement des jeunes sur un territoire. Leurs services diversifiés permettent à la fois une meilleure intégration des jeunes sur les territoires, mais aussi une rétention de ces

derniers. Ils répondent aux questions et aux besoins de manière personnalisée non seulement en employabilité ou en orientation scolaire, mais aussi en entrepreneuriat. Les CJE sont entièrement autonomes, mais ils sont tout de même financés en majeur parti par le gouvernement québécois.

Avec la mise sur pied du Défi de l'entrepreneuriat (2004), du Gouvernement du Québec, une ressource supplémentaire est alors intégrée dans la plupart des CJE pour répondre spécifiquement aux besoins en entrepreneuriat : les agents de sensibilisation en entrepreneuriat jeunesse (ASEJ). Les ASEJ ont comme mandat général de faire la promotion de la culture entrepreneuriale et des valeurs qui s'y rattachent auprès des jeunes, des écoles et de la communauté (RCJEQ, 2010, p.4). La sensibilisation à l'entrepreneuriat et le développement d'une culture entrepreneuriale constituent un travail de longue haleine, ce sont des communautés et des mentalités qui doivent se transformer. Le travail fait par les ASEJ semble être important au premier coup d'œil, mais aide-t-il réellement la croissance de l'entrepreneuriat? Le constat observé dans le CJE Papineau (CJEP) démontre, tout comme les statistiques, que plusieurs jeunes ont l'intention de se lancer en affaires, mais que peu réalisent concrètement leur projet d'affaires. Le rôle de l'ASEJ est donc questionnable, à savoir si ce sont les services, la clientèle ou le territoire qui sont responsables du faible taux de démarrage d'entreprise des clients rencontrés au CJEP. Afin de mieux comprendre l'implication de l'ASEJ dans la situation, voyons en détail les services et l'intervention qui sont offerts en entrepreneuriat, pour le moment, au CJEP.

Les services en prédémarrage d'entreprise au CJEP

En général, les ASEJ ont pour mission de développer une culture entrepreneuriale et de sensibiliser le milieu à l'importance de s'entreprendre dans la vie. L'ASEJ soutient et guide les initiateurs de projets entrepreneuriaux. Ayant comme objectif de collaborer avec plusieurs acteurs locaux et régionaux, le travail des ASEJ peut alors différer d'une région à l'autre (RCJEQ, 2013, p.3). Pour l'ASEJ du Carrefour jeunesse-emploi Papineau (CJEP), ses services vont des projets scolaires aux projets d'entreprise et il a comme

large mandat de soutenir l'intention d'entreprendre chez les jeunes de 5 à 35 ans et d'encourager l'émergence de la relève entrepreneuriale. Quelle que soit l'envergure du projet, l'ASEJ du CJEP invite les individus à développer leur potentiel et les accompagne dans le processus de mise sur pied de leurs idées. Son objectif est alors de s'assurer que le cheminement est adapté pour le client et que son intérêt pour l'entrepreneuriat cadre bien avec ses besoins et ses capacités.

L'ASEJ œuvre donc auprès des individus pour développer leur potentiel entrepreneurial dès un jeune âge. De plus, il peut être considéré comme étant le premier maillon de la chaine du prédémarrage d'entreprise puisqu'il accueille les jeunes intéressés par le démarrage d'entreprise. La rencontre avec l'ASEJ est souvent la première démarche qu'un jeune effectue lorsqu'il a une idée de projet en tête. Plusieurs raisons peuvent amener un aspirant entrepreneur à consulter, mais que ce soit pour des interrogations précises concernant une étape du lancement en affaires ou encore pour simplement savoir par où commencer, les jeunes de l'ASEJ au CJEP cherchent des réponses à leurs questions. Se lancer en affaires amène un lot de questionnement qui ralentit souvent le processus de démarrage. Le type de question varie évidemment selon les connaissances et les compétences du futur entrepreneur, mais aussi selon le domaine visé. L'ASEJ doit donc écouter, renseigner le client, identifier ses besoins et le référer aux bonnes ressources (RCJEQ, 2011). Le processus avec l'ASEJ peut aller d'une rencontre d'environ une heure à plusieurs rencontres selon les besoins et l'ampleur du projet du client. Bref, l'ASEJ conseille le client dans la mesure de ses connaissances, dans le but certes, d'encourager le démarrage d'entreprise, mais d'abord et avant tout dans le but d'aider l'individu à faire les meilleurs choix pour son avenir. Le rôle de l'ASEJ est donc de s'assurer que ce dernier comprenne bien l'ampleur de son projet en suivant certaines étapes de réflexion que l'on peut qualifier comme étant la phase de prédémarrage.

L'étape du prédémarrage

Lors de la première rencontre, l'ASEJ s'adapte aux questions du client, mais l'intervention porte en général toujours sur le survol des étapes du prédémarrage et du

démarrage d'une entreprise. L'ASEJ doit vérifier si le client comprend bien les éléments importants qui pourraient influencer ses chances de réussites. Évidemment, il existe plusieurs modèles d'entreprise et le processus varie selon la forme, la grosseur et le domaine choisi. Ses diverses options sont présentées aux aspirants entrepreneurs afin qu'ils puissent choisir la voie la plus appropriée. Il existe toutefois des étapes cruciales avant le démarrage que l'on identifie par le prédémarrage où l'intervention de l'ASEJ peut être profitable pour l'aspirant. Souvent oubliées ou mises de côté, les premières étapes en entrepreneuriat sont présentées dans le modèle de Durand, Benoit et Martel (1997) où l'on distingue bien les différentes phases.

Phases[4]	Étapes	Faits et activités
Prédémarrage	1. Entrepreneur potentiel	Présence d'un individu présentant des caractéristiques entrepreneuriales.
	2. Motivation	Acquisition de la motivation, influencée par : • Un facteur discontinuité qui l'incite à modifier sa trajectoire de vie; • La perception d'un besoin non comblé dans l'environnement.
	3. Idée d'entreprise	• Identification d'une opportunité à exploiter. • Invention et développement d'un produit ou service.
	4. Validation • Facteurs personnels	Auto-évaluation : caractéristiques entrepreneuriales, intérêts, forces et faiblesses.
	• Facteurs personnels et sociétaux	Perception qu'il peut créer une entreprise avec succès et que l'action est valorisée dans le milieu.
	• Facteurs environnementaux	• Fabrication de prototypes et réalisation de tests de produits/service. • Réalisation d'études de marché, d'études de faisabilité et d'études de rentabilité.

[4] Durand, Benoit et Martel, *Phases de prédémarrage et démarrage : un modèle général de démarcation*, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, 1997, p.6

	5. Planification	Réalisation d'un plan d'affaires comprenant principalement l'élaboration du projet, la planification stratégique et opérationnelle de la future entreprise.
	6. Négociation	Négociation visant l'obtention des ressources financières essentielles à la création de l'entreprise.
Démarrage	7. Création et installation	• Constitution légale de l'entreprise. • Ouverture des comptes bancaires. • Perfectionnement du produit et, ou, service. • Développement de la technologie de production. • Acquisition et installation des actifs nécessaires aux opérations et à la gestion. • Conclusion d'ententes avec les fournisseurs. • Concrétisation de contacts avec les clients potentiels.
	8. Début des opérations commercialisées	• Début des opérations : production des biens et prestation des services. • Début de la mise en marché. • Début des ventes. • Développement de stratégies de gestion et de différents systèmes (notamment, un système comptable). • Contrôle des coûts. • Recrutement et embauche du personnel.

L'ASEJ joue un rôle déterminant dans les étapes de l'identification du potentiel de l'entrepreneur, de ses motivations et de son idée d'affaires, c'est-à-dire dans les trois premières étapes du tableau. Ces étapes consistent à travailler sur le plan de l'individu et permettent de vérifier si ce dernier détient l'idée, les connaissances et les compétences pour se lancer en affaires. L'ASEJ a pour bu de faire réfléchir l'individu sur l'ensemble de ces facteurs de réussite en s'assurant qu'il a le profil, le potentiel et les bonnes motivations pour mener à terme son idée de projet.

Le profil entrepreneurial

Avant même de développer une idée d'entreprise, un individu doit voir le potentiel d'être un entrepreneur. Pour qu'un individu soit entrepreneur, il doit avoir des traits de personnalité, des motivations et des comportements qui l'avantagent dans la réussite de son démarrage d'entreprise (Gasse et D'Amour, 2000). Ce potentiel entrepreneurial est aussi favorisé par les antécédents de l'individu, par ses expériences et son milieu. Avoir dans sa famille des entrepreneurs, avoir travaillé pour une petite entreprise ou avoir vécu des expériences de réalisation de projet, à l'école, par exemple, permettrait d'apporter une attitude positive et des compétences favorables pour un futur entrepreneur. Les qualités et les capacités entrepreneuriales développées font donc en sorte que l'individu sera en mesure d'endosser le rôle et les responsabilités d'une entreprise. Les recherches ont identifié plusieurs caractéristiques entrepreneuriales, mais voici les principales qualités et compétences répertoriées (Filion, 1997, Gasse et D'amours, 2000):

- La confiance en soi
- L'énergie et le dynamisme
- La ténacité et la persévérance
- La tolérance au stress
- La vision, l'intuition
- La débrouillardise
- La détermination
- L'autonomie
- Le sens des responsabilités
- La créativité
- L'initiative
- Le leadership
- La détermination
- Le réseautage
- La prise de décision
- La gestion

Ces caractéristiques ne sont pas indispensables à la création d'une entreprise, mais un aspirant entrepreneur doit être en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses avant de se lancer dans le processus. Il est possible d'évaluer les antécédents et les qualités entrepreneuriales en interrogeant l'individu sur son milieu et ses expériences, mais aussi par divers questionnaires entrepreneuriaux. Certains évaluent l'ensemble des caractéristiques et d'autres les aptitudes et les attitudes en lien avec les défis que représente un démarrage d'entreprise. Ces évaluations permettent de mieux cibler le type de personnalité rencontré et ainsi de vérifier si ses ambitions sont réalistes. L'ASEJ travaille donc sur le plan de l'individu, car il doit amener le client à réfléchir sur ses

capacités et ses compétences en lien avec le démarrage et la gestion d'une entreprise. Pour favoriser la réussite d'un entrepreneur, il est important de faire comprendre à ce dernier l'utilité de renforcer ses faiblesses et la nécessité de travailler à pallier ses manques avant de poursuivre les démarches. Si une lacune est identifiée dans cette première étape, du potentiel entrepreneurial des formations, du mentorat et du réseautage peuvent être suggérés au client. Il peut aussi être recommandé au client d'acquérir un peu plus d'expérience sur le marché du travail ou dans le domaine pour parfaire ses connaissances et ses compétences en lien avec son projet.

Les motivations

L'intervention de l'ASEJ doit aussi servir à valider les motivations qui amènent l'individu à considérer l'entrepreneuriat comme choix de carrière. Plusieurs facteurs peuvent encourager un jeune à se lancer en affaires, mais l'ASEJ doit s'assurer que ce choix correspond d'abord à ses capacités, à sa situation et répond réellement à ses besoins. Gasse (2004) identifie cinq catégories de motivations représentant les entrepreneurs :

1. Réalisation/Réussite
2. Défi/Ambition
3. Autonomie/Liberté
4. Pouvoir/Contrôle
5. Reconnaissance/Réputation

Pour que les démarches d'un démarrage d'entreprise soient viables, les motivations de l'entrepreneur doivent être une source incontestable de persévérance et de détermination. Les risques, les chances d'échec et les investissements en temps et en argent que représente cette démarche doivent être pris en considération. Le client doit être en mesure de démontrer qu'il a évidemment les connaissances et les compétences, mais aussi les capacités personnelles, sociales, financières et la motivation pour réussir. Les raisons pour lesquelles une personne désire se lancer en affaires ne sont pas toujours de réelles motivations entrepreneuriales. Il arrive que l'entrepreneuriat soit perçu comme

une alternative ou encore comme une solution à des problèmes. Si les raisons qui mènent le client à démarrer une entreprise tendent davantage vers un besoin d'argent ou vers un besoin d'employabilité, il est possible que l'entrepreneuriat ne soit pas la meilleure option. Le client doit comprendre que sa situation personnelle et financière doit être suffisamment favorable pour supporter ce projet. L'ASEJ doit vérifier que le client est bien entouré, qu'il à un réseau de personnes qui le supporte, l'aide et l'appui dans ses démarches. Bref, l'ASEJ contribue à identifier les réelles motivations et amène le client à valider si l'entrepreneuriat est l'option qui convient le mieux à sa situation. Il est possible que le client ne soit tout simplement pas prêt à lancer son entreprise. L'ASEJ peut alors lui présenter d'autres alternatives pour répondre à ses besoins. Il peut être recommandé vers d'autres services, dont ceux du CJEP, en employabilité ou en orientation scolaire afin de trouver un emploi, d'acquérir davantage d'expérience ou de rétablir sa situation financière. L'ASEJ ne peut évidemment pas tirer de conclusions indéniables sur le potentiel entrepreneurial, le niveau de motivation et les chances de réussite de l'aspirant, mais le questionner permet de vérifier si l'intérêt pour le démarrage d'entreprise s'appuie sur des bases stables, une intention réelle qui favorisera la poursuite des démarches.

L'idée d'entreprise

Après avoir évalué le profil et les motivations entrepreneuriales, l'ASEJ doit aussi approfondir avec le client son idée d'affaires. Toutes les idées de projet peuvent être une source de développement personnelle et professionnelle, toutefois, avant même de penser aux étapes de démarrage d'une entreprise, l'idée doit être claire et bien définie. De plus, une idée de projet n'est pas nécessairement une bonne idée d'affaires. Une bonne idée d'affaires doit être réaliste en fonction des ressources disponibles et répondre à une demande ou un besoin réel du marché. Ainsi, l'aspirant entrepreneur doit être en mesure de vendre son idée, de démontrer sa rentabilité et sa viabilité. Les services ou les produits offerts doivent être déterminés tout comme le territoire et le marché d'exploitation. L'ASEJ peut aider l'aspirant à vérifier si l'idée répond à un réel besoin du marché et à une opportunité d'affaires. Tous les aspects du projet doivent être pensés et justifiés en

fonction de la clientèle cible, de la concurrence, des fournisseurs et doivent influencer ses choix dans la planification de la mise sur pied de son entreprise.

Toutefois, la plupart des jeunes ne connaissent pas ou ne reconnaissent pas l'utilité du plan d'affaires et pourtant cet outil permet d'élaborer un plan d'action qui minimisera les risques d'échecs. À ce moment de l'intervention, l'ASEJ présente le contenu d'un plan d'affaires ainsi que les informations nécessaires pour sa rédaction telle que le choix de la forme juridique de l'entreprise et les aspects légaux importants à respecter. Bref, c'est à ce moment qu'il faut vérifier si le client a réfléchi à toutes les possibilités, à toutes les caractéristiques de son projet et qu'il n'a rien négligé. L'ASEJ peut alors guider le client dans sa recherche d'informations en lui présentant de la documentation et des sites internet fiables à consulter selon ses besoins. Il est aussi nécessaire de présenter au client les sources de financement et les divers programmes financiers en entrepreneuriat jeunesse afin de démontrer au client qu'il est possible de trouver des ressources financières si son plan d'affaires est convaincant. L'important c'est de faire comprendre au jeune aspirant entrepreneur que c'est possible de mettre sur pied une entreprise s'il prend soin de bien planifier son projet en considérant l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer sa réussite. L'ASEJ ne va pas jusqu'à la rédaction du plan d'affaires, mais explique au client en quoi il est utile de mettre sur papiers ses idées.

En résumé, les trois premières étapes du prédémarrage d'entreprise, présenté dans le tableau en page 27-28, servent à faire réfléchir le jeune aspirant entrepreneur sur son potentiel de réussite. Par l'exposition de documentation et d'informations sur le démarrage d'entreprise, l'ASEJ renseigne le client sur les étapes à suivre et sur les éléments importants à considérer avant de se lancer en affaires. Les services de l'ASEJ permettent de vérifier si l'entrepreneuriat est un choix réaliste pour le client en identifiant avec lui ses forces et ses faiblesses en lien avec son profil entrepreneurial, son idée d'affaires et ses motivations. Bref, l'objectif est de préparer le jeune à passer à l'étape 4 qui consiste à une remise en question de ses chances de succès par une remise en question des facteurs de réussite présentée lors de ses rencontres avec l'ASEJ. Cette étape appartient à l'aspirant entrepreneur, car c'est à lui d'évaluer sa situation personnelle,

sociale et financière en lien avec son projet ainsi que de valider les caractéristiques environnementales qui font de son idée un bon projet d'affaires. C'est à ce moment que le jeune choisit de poursuivre ou non ses démarches entrepreneuriales. Si le jeune sort confiant de cette réflexion, il est recommandé aux autres organismes de démarrage d'entreprise soit les Centres locaux de développement (CLD) ou la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) qui pourront l'accompagner dans les prochaines étapes entrepreneuriales.

Enfin, pour certains, la voie de l'entrepreneuriat n'est pas toujours le meilleur choix, car se lancer en affaires n'est pas une simple activité. C'est à la fois un choix de carrière et un choix de vie qui nécessite beaucoup d'investissement en temps et en argent. On ne devient pas entrepreneur du jour au lendemain, le processus de démarrage d'entreprise peut être long et un individu doit être en mesure de mettre les efforts nécessaires pour réussir. L'accompagnement fait par l'ASEJ varie d'un client à l'autre, mais souvent la simple présentation de l'ensemble des étapes ne suffit pas pour déterminer si une personne est prête ou non à se lancer en affaires. Il semble que pour réussir dans une démarche entrepreneuriale, il faut bien plus qu'un profil, qu'une idée et de la motivation et c'est ce que cet essai tente d'identifier. Un individu doit avoir une certaine force, des aptitudes particulières pour consolider l'ensemble des facteurs nécessaires pour concrètement démarrer une entreprise viable. Si un élément des premières étapes du prédémarrage d'entreprise comprend des lacunes, un réel entrepreneur doit prendre le temps d'analyser cet aspect et faire en sorte que ce risque n'ait plus d'impact sur son projet. Un aspirant entrepreneur doit alors posséder la capacité d'identifier et de régler les problématiques personnelles et entrepreneuriales pour passer à l'action d'entreprendre.

L'ASEJ incite les jeunes à réfléchir à la carrière d'entrepreneur, les encourage à réfléchir à leurs forces et faiblesses et les guide dans l'organisation de leurs démarches entrepreneuriales. L'intervention avec l'ASEJ permet de préparer les jeunes aspirants entrepreneurs à rencontrer les autres acteurs d'accompagnement en démarrage

d'entreprise, qui eux, pourront les guider jusqu'à la mise sur pied de leurs entreprises. Cependant, les chances de réussite appartiennent à l'individu lui-même qui doit avoir les aptitudes nécessaires pour faire cheminer son intention vers l'action. Ce sont donc possiblement sur ses aptitudes que l'ASEJ ou les autres ressources d'aide en démarrage d'entreprise devraient miser pour mieux comprendre le décrochage entrepreneurial.

LE TERRAIN À L'ÉTUDE

L'entrepreneuriat en Outaouais

L'Outaouais est une vaste région divisée en 5 municipalités régionales de comté (MRC) et 75 municipalités et elle comptait en 2012 près de 372 000 habitants (ISQ, 2013). Entre la région de l'Abitibi-Témiscamingue et la région des Laurentides, la Rivière des Outaouais est ce qui sépare l'Outaouais de la province de l'Ontario. « L'Outaouais est situé à mi-chemin entre deux principaux pôles de l'économie Canadienne : Montréal et Toronto » (Doucet, 2002, p.10). Ce qui positionne la région de manière assez avantageuse. De plus, sa situation transfrontalière avec l'Ontario amène une dynamique singulière autant du point de vue socioéconomique que culturel et politique. Région limitrophe de la capitale nationale, l'Outaouais se caractérise par une concentration de population dans la Ville de Gatineau avec près de 72 % sur 1 % du territoire (CRÉO, 2012). Quatrième ville en importance au Québec, Gatineau est un milieu urbain en pleine croissance. Elle regroupe d'ailleurs depuis 2002 cinq secteurs : Gatineau, Hull, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers. Malgré un taux de chômage à 6,5 %, l'économie de l'Outaouais connait une croissance d'emploi depuis quelques années, toutefois cette évolution de travailleurs est notée seulement à Gatineau et dans Les Collines de l'Outaouais (ISQ, 2012, p.13). Les liens économiques de ces secteurs sont avantagés étant donné leur proximité avec la capitale nationale et le centre urbain d'Ottawa. À Gatineau, près de 39,1 % de la population occupent un emploi sur le territoire de la ville d'Ottawa (p.58) et près du quart des Gatinois travaillent dans le secteur des administrations publiques (EQ, 2009, p.48). Les données entrepreneuriales sont d'ailleurs révélatrices de cette dynamique économique singulière.

Évidemment, à première vue, la région semble bien pourvue dans son développement économique, mais le portrait global de l'entrepreneuriat en Outaouais fait ressortir des faits plutôt contraires. L'Outaouais est reconnu depuis longtemps pour son faible taux d'entrepreneuriat, car la forte présence de la fonction publique ainsi que l'attractivité de la proximité d'Ottawa, entrainent peu d'activités entrepreneuriales (Doucet, 2005, p.77). Favreau (2003) juge même néfaste la dépendance face aux emplois offerts par la fonction publique pour l'avenir du développement socioéconomique de la région. En 2010, autant pour les intentions de créer une entreprise, que les situations de prédémarrage et d'ouvertures d'entreprises, l'Outaouais obtient des statistiques nettement inférieures à la moyenne nationale (FDE, 2010, p.16-17). En 2010, Développement économique Canada (DEC) notait que parmi toutes les régions du Québec, l'Outaouais occupait le dernier rang sur les 16 régions du Québec en matière de PME par 1000 habitants (DEC, 2009). Pour Riverin, Proulx et Pota (2010), il manque de modèles d'entrepreneurs à succès, de crédibilité des entrepreneurs, de financement et de relève en Outaouais. Toutes ces faiblesses sont des indicateurs d'une profonde problématique en entrepreneuriat pour l'avenir du développement de la région. Une certaine culture entrepreneuriale se fait toutefois sentir de plus en plus. Les mesures prises par la Ville de Gatineau en collaboration avec le Centre local de développement Gatineau, dont la campagne *Part en affaires.ca* de 2012, commencent peu à peu à stimuler la relève entrepreneuriale. L'Outaouais a besoin de diversifier son économie et favoriser l'émergence de son entrepreneuriat pour demeurer compétitif et attractif.

Depuis quelques années, il semble que quelques municipalités en périphérie du centre-ville de Gatineau sont néanmoins plutôt fertiles en termes d'entrepreneuriat et seraient des endroits plus propices au développement. Plus loin des emplois de la fonction publique et des grandes villes de Gatineau et d'Ottawa, les populations plus rurales sont plus disposées à être créatives dans leur développement économique. Dans la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Papineau, situé dans le sud-est de l'Outaouais, se trouve une population d'environ 22 000 personnes, dans 24 municipalités d'un milieu rural à semi-urbain et qui couvre 9,5 % du territoire de l'ensemble de la région (ISQ, 2013). La MRC Papineau est située géographiquement au centre d'un triangle formé par Montréal à l'est, Gatineau à l'ouest et la région des Laurentides au

nord. À environ une heure de chaque grand centre urbain, Papineau est très avantagée géographiquement. De plus, avec la construction de l'autoroute 50 qui s'est achevée dans les dernières années, reliant entre autres Gatineau et Montréal et passant directement sur le territoire de Papineau, il est beaucoup plus simple d'accéder et de se déplacer sur ce territoire. Étant située en moyenne à 50 kilomètres du centre urbain d'Ottawa-Gatineau, près de 20 % de la population de Papineau s'y déplace pour y travailler (EQ, 2009, p. 104). Certains travailleurs profitent donc de la proximité de la ville pour y travailler, mais ce sont aussi les entrepreneurs qui en profitent aussi pour faire des affaires. En 2004, 12 % des entreprises se situaient dans le territoire de Papineau et classaient alors cette MRC rurale en tête de proportion d'entreprises et de potentiel de développement en Outaouais (Doucet, 2005, p.71-73). Développer d'abord par ses activités forestières, les activités dans le secteur agroalimentaire et récréotouristique sont maintenant en pleine croissance. On y retrouve de nombreux attraits touristiques: sites naturels, de plein air, sites historiques, musées, chasse, pêche, etc. La créativité et les initiatives entrepreneuriales ne cessent de développer tout ce potentiel touristique que lui confère sa position géographique avantageuse. Pour améliorer la situation socioéconomique future de l'Outaouais, il serait alors intéressant d'entretenir ce dynamisme entrepreneurial en périphérie. Le Carrefour jeunesse-emploi Papineau encourage évidemment ce développement de la culture entrepreneuriale dans le secteur de la MRC Papineau en réalisant diverses activités de sensibilisation, de réseautage et de formation. Malheureusement, la plupart des jeunes de Papineau qui consulte l'ASEJ pour leur intention entrepreneuriale ne poursuivent pas tous leurs démarches. La MRC Papineau semble un terrain propice à l'émergence de projets entrepreneuriaux dû à sa proximité avec Ottawa-Gatineau. Le marché est plus restreint, mais son essor touristique incite bien des individus à ce lancer en affaires. Les jeunes du territoire ne semblent pourtant pas saisir ces opportunités d'affaires. Ils veulent se lancer en affaires, mais ne réussissent pas concrètement à mener leurs projets à terme. Il existe donc un décalage entre l'intention entrepreneuriale des jeunes de Papineau et le potentiel de réussite des projets. Est-ce une question de territoire ou davantage le type d'individus rencontrés? Qu'est-ce qui fait que les jeunes de la MRC Papineau décrochent de leur processus entrepreneurial.

Objet de recherche

La présentation de la situation actuelle démontre qu'il y a un problème au sujet de la croissance de l'entrepreneuriat québécois et notamment chez les jeunes de l'Outaouais dont ceux de Papineau. Pour l'avenir, le Québec doit assurer des conditions favorables pour que la relève ait le gout d'entreprendre et que les intentions entrepreneuriales chez les jeunes se transforment en résultats tangibles pour le développement régional et local. L'entrepreneuriat peut donner la possibilité aux jeunes de « façonner la réalité locale de demain » (FDE, 2009, p.10) et c'est pourquoi le développement d'une culture entrepreneuriale est aussi important pour le futur des régions. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le processus entrepreneurial chez les jeunes, mais plus particulièrement pourquoi certains en arrivent à la concrétisation de leur projet et d'autres non. Il sera question d'identifier les éléments déclencheurs du décrochage entrepreneurial ainsi que les obstacles ou les raisons qui mènent les jeunes de la MRC Papineau à ne pas mettre sur pied leurs idées d'affaires. Les jeunes sont considérés comme une clientèle cible pour l'avenir du Québec et c'est pourquoi il faut se pencher sur les causes qui freinent la mise en œuvre de projets de nature entrepreneuriale de notre région. Il faut cerner les besoins de ses jeunes et voir comment la région pourrait assurer les conditions favorables à l'émergence d'une relève entrepreneuriale plus active.

Pour réussir à identifier les causes de la rupture entre l'intention et l'action d'entreprendre, il faut donc questionner les acteurs en question et analyser leur intention, mais aussi leur inaction. Les sujets de l'étude sont donc des jeunes ayant fait une première démarche ou ayant démontré leur intérêt pour la création d'entreprises, mais n'ayant cependant pas donné suite à leur intention initiale. C'est dans les étapes du prédémarrage, cette phase clé du processus de création d'entreprises, que les jeunes ont abandonné leur projet d'affaires. Le CJEP offrant des services dans les étapes du prédémarrage d'entreprise constituait donc un endroit favorable pour rencontrer des décrocheurs entrepreneuriaux. C'est donc à partir de la clientèle du Carrefour jeunesse-emploi Papineau que les jeunes ont été sélectionnés et rencontrés sur leurs démarches entrepreneuriales.

Limites et difficultés méthodologiques

Par l'analyse de quatre cas, nous souhaitons identifier des pistes de réflexion autour du concept du décrochage entrepreneurial dans le but de mieux comprendre son processus, ses causes et ses impacts. Cette méthodologie a été choisie, car elle permet de comprendre et d'identifier certaines réalités en observant et comparant divers cas (Roy, 2009, p.199). Quatre entrevues[5] semi-dirigées d'environ 30 minutes chacune ont été réalisées auprès de jeunes dans la vingtaine et début trentaine qui ont eu, à un moment donné, l'intention de démarrer une entreprise. Les quatre cas rencontrés sont des projets d'entreprise qui ont été abandonnés ou du moins reportés à si long terme que nous pouvons y voir une logique de décrochage. Les données recueillies permettent de constater que malgré les différents projets d'entreprise, ces cas comportent des éléments similaires, ce qui porte à croire que la situation du décrochage entrepreneurial est souvent causée par les mêmes problématiques. L'ensemble des similitudes peut donc constituer un certain portrait des jeunes en situation de démarrage d'entreprise dans la MRC Papineau, car il permet d'identifier des pistes de conditions favorables ou encore défavorables à un passage entre l'intention et l'action.

Dans le cadre de cet essai, la difficulté méthodologique première a été d'avoir accès aux décrocheurs eux-mêmes. Rencontrer des individus ayant en quelque sorte échouées leur tentative de démarrer une entreprise a constitué un frein énorme à cette recherche. Les cas de décrochage entrepreneurial ne sont pas rares, mais trouver des personnes prêtes à en parler et à expliquer leurs échecs est beaucoup plus difficile. Évidemment, nous sommes conscients que la sélection des cas a un impact direct sur la représentativité des résultats (Roy, 2009, p.215), mais le sujet de notre recherche nous a contraint a sélectionner des individus qui se sont portés volontaires. Après avoir obtenu la liste des clients ayant débuté des démarches avec les services en prédémarrage d'entreprise du CJEP, peu de personnes contactées ont voulu élaborer les causes de leur abandon d'idée de projet. Nous ne sommes donc pas dans une démarche probabiliste qui a pour prétention de présenter des résultats reflétant la diversité des profils et des problématiques

---

[5] Une des entrevues comportait deux répondants travaillant en collaboration sur un même projet d'affaires.

à l'étude, mais nous nous sommes plutôt inspirés de l'anthropologue Claude Levi-Strauss (1962) qui propose une démarche de « pensée bricoleuse », nous avons travaillé avec les matériaux à notre disposition. En sommes, notre analyse a donc été limitée par le nombre de cas à notre disposition ce qui a eu aussi un impact sur la diversité de l'échantillonnage. Les données recueillies ne représentent donc pas nécessairement toute la réalité et tous les types de décrochage entrepreneurial, mais elles permettent tout de même de faire ressortir certains éléments et faits importants à considérer dans notre problématique (Hamel, 1997, p.184). Insistons aussi sur le fait qu'il existe peu de recherche sur le décrochage entrepreneurial des jeunes de la région alors bien que « l'étude de cas peut comporter des limites » (Roy, 2009, p. 208) et une vision subjective, cette étude de cas nous permet tout de même d'initier les analyses à ce sujet.

Profils des cas

Cas 1

Le premier cas est celui d'un jeune homme immigrant dans la vingtaine, habitant la région depuis quelques années. Il a un emploi stable, mais il est aussi à la recherche d'un emploi plus payant puisqu'il est nouvellement père et propriétaire d'une maison. Il avait l'intention de démarrer un café-manga, c'est-à-dire un café où il est possible de consulter des livres et des bandes dessinées de style *manga,* dessins japonais, à peu de frais. Ce type d'entreprise populaire dans certains pays est peu connu et encore peu répandu au Québec. Le jeune homme rencontré avait cette idée d'affaires depuis plusieurs années et il avait même tenté de démarrer cette entreprise dans son pays d'origine, mais sans succès. Le sujet des mangas le passionne et ayant remarqué l'absence de ce genre d'entreprise dans la région, il a entrepris des démarches pour mettre sur pied son idée. Il a suivi une formation en lancement d'entreprise, rédigé un plan d'affaires, mais n'a pas réussi à trouver un local et du financement pour son entreprise. Aucun propriétaire n'a accepté de louer un local pour ce genre de projet, car son projet ne semblait pas suffisamment rentable pour emprunter de l'argent auprès des institutions financières. Dû aux risques élevés, à sa situation financière et à sa situation personnelle, il a alors choisi de reporter son projet et de demeurer sur le marché du travail pour stabiliser sa condition.

Cas 2

Le deuxième cas comporte deux répondants qui voulaient être des associés dans leur projet d'affaires. Le premier répondant est un jeune homme, début vingtaine qui détient un diplôme d'études secondaire. Il a un emploi précaire qu'il n'apprécie guère. Il a peu de ressources financières à sa disposition, mais après avoir discuté avec une amie, l'idée de s'associer pour mettre sur pied un projet d'intérêt commun s'est alors formée. La deuxième personne est une jeune femme, début vingtaine, étudiante à temps plein à l'université. Ayant des dettes d'études, sa situation financière ne lui permettait pas d'investir de l'argent dans un projet, mais ayant des connaissances en gestion, l'idée de démarrer une entreprise dans un domaine qui l'intéresse lui semblait une bonne opportunité. Passionnés de musique, les deux amis, originaires de la région, avaient remarqué qu'il n'y avait pas d'entreprise qui rejoignait leur intérêt et qu'il fallait absolument aller du côté d'Ottawa ou de Montréal pour trouver un bar spectacle de musique underground. La répondante a alors décidé de suivre la formation *Lancement d'entreprise* pour rédiger un plan d'affaires. Toutefois, étant donné qu'ils avaient peu de contact dans le milieu et très peu de ressources financières, les démarches ont été plus difficiles qu'ils ne l'avaient espéré. Peu de personnes ont pris au sérieux leur projet et ils n'ont pas réussi à trouver l'appui et l'aide nécessaire pour démarrer leur entreprise.

Cas 3

Le cas 3 est le cas d'une jeune femme, début trentaine qui a eu beaucoup d'emplois et a exploré plusieurs domaines d'études. Elle n'aime pas le travail qu'elle fait présentement et n'apprécie pas travailler pour un employeur. Ayant entre autres des dettes d'études, elle a une mauvaise situation financière et a dû déclarer faillite dans les dernières années. Elle a déjà voulu démarrer une autre entreprise, mais cette dernière n'étant pas suffisamment rentable ne s'est pas concrétisée. Elle a consulté des organismes d'aide au démarrage d'entreprise pour son dernier projet, la création et la vente de bijoux artisanaux, mais n'a pas pu recevoir l'aide escompté, car ce projet ne semblait pas viable et rentable. Elle n'a pas rédigé de plan d'affaires, mais a déjà suivi une formation en lancement d'entreprise. Elle reconnaît que son projet a un mauvais rapport-bénéfices-coûts et de ce fait, puisqu'elle n'a pas réussi à trouver du financement, elle a décidé d'abandonner son projet.

Cas 4

Le quatrième cas est celui d'un jeune homme dans la vingtaine, originaire de la région de l'Outaouais, sans emploi. Il a fait des études dans le domaine de la mode et aurait aimé avoir sa propre entreprise de couture, création et vente de vêtements. Ayant de la difficulté à trouver et à conserver un emploi qui lui convient, sa situation financière est alors très précaire. Il est motivé par son idée de projet, mais il est conscient des risques financiers qui pourraient nuire à la viabilité de son entreprise. Il sait que la région n'a pas suffisamment de marchés pour assurer une rentabilité à son projet, mais tient tout de même à demeurer dans sa région natale. Il a participé au programme *Jeunes Volontaires* d'Emploi Québec qui lui a offert un soutien financier pour développer un projet en lien avec ses intérêts et explorer les possibilités d'avenir dans ce domaine. Toutefois, les résultats de son projet ne lui ont pas permis d'ancrer davantage son idée d'affaires. Il avait commencé la formation en lancement d'entreprise, mais ne l'a pas complété parce qu'il a compris l'ampleur de son projet en terme d'investissement en temps, mais surtout en argent. Ses priorités ont alors changé et il a choisi de se trouver un emploi pour subvenir à ses besoins et c'est ainsi que son projet d'affaires c'est arrêté.

ANALYSE DES CAS

Pour se lancer en affaires, quelques conditions de départ sont nécessaires pour favoriser une réussite et un passage de l'intention à l'action. Que ce soit des compétences et des qualités entrepreneuriales, une bonne idée d'affaires, une situation financière favorable ou un réseau de contacts bien garni, ces caractéristiques sont depuis longtemps mises de l'avant dans les recherches en entrepreneuriat. Dans tous les cas rencontrés, il a été possible de découvrir que la plupart des conditions favorables au démarrage d'une entreprise étaient défaillantes, ce qui pourrait expliquer le décrochage entrepreneurial des jeunes rencontrés. Voyons alors un peu plus en détail les cas et les particularités communes qui font de ces jeunes des décrocheurs entrepreneuriaux.

L'idée d'entreprendre : un rêve récurrent

La première observation qui saute aux yeux à la suite de l'analyse des cas est celle de rencontrer des jeunes pour qui l'idée de se lancer en affaires est en quelque sorte un gage de réussite et d'accomplissement au sens où Maslow (1954) conçoit la réalisation de soi. Les jeunes interviewés avaient choisi de transformer une passion, un intérêt personnel, en idée d'affaires pour gagner leur vie. Cette voie semblait pour eux une façon d'être heureux et de combiner travail et plaisir.

« J'aime beaucoup ce que je fais et (…) je le fais avec passion, ça serait un honneur de gagner ma vie avec ça. » (cas 4, 14:21)

« C'est quelque chose dont je suis passionné, que j'aime. » (cas 1, 8:37)

Se lancer en affaires en partant de ses intérêts peut offrir la possibilité de travailler dans un domaine passionnant. Le désir de s'accomplir et le besoin de réalisation peuvent pousser les jeunes vers l'entrepreneuriat. Ce rêve est attirant pour un jeune entreprenant, mais encore faut-il que l'idée soit un projet réaliste. Dans tous les cas, les jeunes ont démontré un fort besoin d'entreprendre des projets de toutes sortes et ils avaient tous déjà eu d'autres idées d'affaires.

« J'ai toujours 56 000 projets dans ma tête. » (cas 2, 0:34)

Cette créativité et cette abondance d'idée peuvent motiver leurs récurrentes intentions d'entreprendre. Toutefois, le fait d'avoir plusieurs idées en tête ne signifie pas toujours que ces projets soient réalisables et encore moins viables comme projet d'affaires. Les difficultés rencontrées par les jeunes interviewés ont tout de même fait avorter leur processus. Certains facteurs tels que l'investissement d'effort, de temps ou d'argent sont souvent responsables d'un avortement de projet. Les entrepreneurs ont besoin de ressources, de persévérance et de détermination pour mettre sur pied leur projet malgré les embuches. Ils ont besoin de croire en leurs idées, mais aussi en leurs capacités tout en ayant les moyens pour le faire. Il est alors possible que même en étant passionnés par un domaine, les intérêts ne soient pas un gage de réussite entrepreneuriale. Les idées de projets, les passions et le désir de réalisation de soi ne mènent donc pas nécessairement à

l'action d'entreprendre puisque même avec un plan d'affaires bien développé, les projets ne semblaient pas voués à réussir. Des investissements financiers trop importants sont la principale raison que les jeunes ont donnée pour justifier leur décrochage entrepreneurial.

« Je n'ai pas de fonds et ce n'est pas évident d'en trouver un [...] c'est possible d'en avoir à la banque, mais il faut être en mesure de le rembourser. » (Cas 1, 11:36)

Ils étaient donc conscients des risques financiers de leurs projets d'affaires ce qui semblait directement influencer la poursuite de leur démarche. Toutes issues de leurs intérêts personnels, les idées d'entreprises présentées ne correspondaient pas aux critères de viabilité et de rentabilité d'une bonne idée d'affaires. Les idées proposées pourraient même être qualifiées comme étant marginales. Si le genre d'entreprises qu'ils ont voulu mettre sur pied n'est pas présent sur le marché, il est possible que ce soit parce que la demande et le milieu ne s'y prêtent pas. Il doit y avoir une clientèle suffisante et un besoin réel pour qu'une entreprise soit en mesure de s'implanter correctement dans le marché. Il existe une plus forte concentration de clientèle dans le centre-ville de Gatineau, mais ces jeunes habitants en périphérie, dans la MRC Papineau, n'avaient pas considéré ce facteur. L'importance du bassin de client est un aspect non négligeable pour la réussite d'un projet d'entreprise, car il peut assurer une certaine rentabilité. Sans ce marché potentiel, il est évident que l'entreprise aura des difficultés à vendre ses produits ou ses services. L'intention d'entreprendre des cas rencontrés ne répondait donc possiblement pas à un besoin réel du marché, mais davantage à leur besoin personnel de créer leur propre emploi en fonction de leurs propres intérêts.

« Je veux un truc qui est à moi, un truc que je vais faire à ma manière. » (cas 1, 5:17)

Une idée d'affaires ne doit pas seulement être créée pour plaire à l'entrepreneur, mais bien pour plaire à une clientèle qui fera vivre l'entreprise. Une bonne idée d'affaires ne constitue donc pas toujours une bonne opportunité d'affaires. L'échec ou le report d'un démarrage d'entreprise pourrait alors être justifié par une mauvaise évaluation des besoins et de la clientèle. Le plan d'affaires, étant l'outil de préparation nécessaire pour guider l'entrepreneur dans ses démarches, permet de mieux cibler et d'identifier son marché et ses chances de rentabilité. Dans deux cas, le plan d'affaires était fait en entier

ou en partie et dans trois cas, les jeunes aspirants avaient suivi la formation *Lancement d'une entreprise* (LE) du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) menant à une Attestation de Spécialisation Professionnelle (ASP). Cette formation permet aux étudiants de développer leur projet d'entreprise, d'élaborer leur plan d'affaires et d'acquérir des notions en gestion. Cette démarche aurait dû favoriser la concrétisation des projets d'entreprise puisqu'en plus de bénéficier d'un support professionnel, la rédaction du plan d'affaires devrait s'assurer que le projet d'entreprise est viable.

« Après le plan d'affaires, c'était comme le néant. On est sortis de là avec plus de connaissances que quand on est rentrés […] par contre, ce que j'aurais trouvé intéressant c'est de savoir après le plan d'affaires, on fait quoi. » (cas 2, 7:17)

Ils croyaient, en fait, que cette formation faciliterait le démarrage de leurs entreprises, mais ils ont plutôt constaté qu'il fallait bien plus qu'une idée et un plan pour réussir en affaires. Il faut un marché et des ressources financières suffisantes pour assurer la viabilité de l'entreprise. Bref, cette formation et la rédaction d'un plan d'affaires leur a permis de mettre sur papiers leurs idées, mais surtout de constater l'ampleur des difficultés qu'ils pourraient rencontrer en passant à l'action. Si leurs plans d'affaires avaient été concluants en termes de clientèle et de rentabilité, les jeunes aspirants n'auraient probablement pas abandonné ou reporté leur projet. Ce n'est donc pas vraiment le manque de préparation ou de formation en démarrage d'entreprise qui a causé leur décrochage entrepreneurial, mais c'est ce qui leur a permis de prendre conscience des risques d'échecs. Leur idée de projet ne satisfaisait pas les critères de réussite d'un bon projet d'affaires et c'est pourquoi ils ont abandonné leur intention d'entreprendre. L'idée d'affaires semble donc avoir un impact significatif sur l'action entrepreneuriale d'un jeune aspirant entrepreneur. Il ne doit pas simplement vouloir se réaliser à travers un projet qui le passionne, mais trouver une bonne idée d'affaires qui lui permettra d'être rentable et d'obtenir du soutien technique et financier des organismes en démarrage d'entreprise. Un jeune doit savoir avant tout reconnaître l'importance de répondre à un besoin réel du marché présent et non seulement entreprendre pour réaliser ses rêves.

Expériences et compétences

D'après les statistiques, 81,8 % des jeunes en démarche de création d'entreprises en sont à leur première expérience (Riverin, 2009, p.8). Il y a donc une possibilité que l'inexpérience en affaires ait un impact significatif sur la réussite d'un projet d'entreprise. Cet élément a d'ailleurs été soulevé dans l'un des cas que le manque d'expérience a eu pour conséquence un manque de crédibilité auprès des ressources en démarrage d'entreprise.

« Ce que je trouve dur, c'est que les gens ne te font pas confiance parce que tu es jeune […] et c'est une barrière qu'on rencontre quand on parle du projet. » (cas 2, 10:20)

Certains ayant peu d'expérience professionnelle et d'autres peu de scolarité, cette inexpérience a pu leur apporter des difficultés et les inciter à ne pas passer à l'action. Les bailleurs de fonds, les propriétaires de locaux, les fournisseurs ne sont pas faciles à convaincre. Le projet d'affaires doit être impeccable, sans trop de risques et suffisamment rentable pour persuader les ressources, les partenaires et les collaborateurs de soutenir l'entreprise. C'est une question de personnalité, de confiance en soi et de détermination de la part d'un jeune entrepreneur. Le métier d'entrepreneur requiert plusieurs compétences techniques et il peut donc être difficile pour un jeune d'avoir suffisamment confiance en ses capacités pour se lancer en affaires. Pourtant, la plupart des jeunes rencontrées croyaient tout de même avoir presque toutes les compétences nécessaires pour démarrer leur entreprise.

« J'ai quasiment tout ce qu'il faut sauf quelques connaissances. » (cas 3, 3:42)

« Je trouve que personnellement, on a tous les outils pour être crédibles sauf qu'on n'est pas en veston-cravate et qu'on n'a pas 45 ans. » (cas 2, 10:55)

Ils semblaient confiants, mais seulement la moitié d'entre eux avaient réellement suivi une formation dans leur domaine et peu avaient réellement déjà mis sur pied des projets entrepreneuriaux. Au départ, aucun d'entre eux ne remettait en question ses compétences pour se lancer en affaires, mais en posant quelques questions supplémentaires, qu'il soit question de marketing, de gestion, de technique de mise en marché, de commerce en

ligne ou de comptabilité, ils ont tous avoué avoir certaines lacunes concernant les aptitudes entrepreneuriales jugées importantes par les études entrepreneuriales.

« Au niveau du démarrage d'entreprise, oui j'ai un handicap. » (cas 4, 20:40)

« On a des outils, mais on n'a pas tout. » (cas 2, 12:44)

Les compétences entrepreneuriales se développent à partir de l'expérience. Que ce soit sur le marché du travail, en milieu scolaire ou dans la communauté, développer et mettre sur pied des projets améliore certaines connaissances nécessaires qui peuvent favoriser le passage de l'intention à l'action. L'expérience n'est pas indispensable, mais peut contribuer à faciliter les démarches dans le milieu des affaires. Le manque de connaissances ou de compétences ralentit le processus, car le jeune entrepreneur doit aller chercher des informations, de l'aide, du soutien pour répondre à ses questions, des contacts pour se faire connaitre, bref, il doit faire des démarches supplémentaires pour pallier à ses manques. Les jeunes rencontrés n'étaient possiblement pas prêts à se lancer en affaires. Comprendre le marché, développer ses connaissances en gestion, élargir son réseau de contacts, améliorer ses aptitudes managériales sont des compétences qui peuvent se développer, mais qui nécessitent du temps et de la volonté. Les jeunes avaient pour intention de se lancer en affaires dans l'année suivant leur démarche, mais ils ont encore une fois constaté que le processus peut être beaucoup plus long et demande beaucoup plus qu'un plan d'affaires. Les jeunes aspirants entrepreneurs doivent être suffisamment déterminés et débrouillards pour compenser pour leur inexpérience sans se laisser décourager par les obstacles. Ils doivent savoir reconnaitre leurs faiblesses et prendre le temps de remettre en question leurs capacités à se lancer en affaires. Ils doivent développer leur expérience et enrichir leur crédibilité s'ils veulent être solides et être pris au sérieux dans le milieu des affaires. Nous avons pu observer que les jeunes interviewés n'ont pas considéré l'importance de développer leurs compétences entrepreneuriales avant de développer leur intention entrepreneuriale et c'est ce qui a nui à leur démarche. Ils n'ont pas cru bon de remettre en question leur potentiel entrepreneurial. Ils n'ont pas voulu prendre le temps nécessaire pour développer leurs forces et renforcer leurs faiblesses entrepreneuriales. Ils ont préféré abandonner leur idée.

L'entrepreneuriat comme seconde option

Dans l'étude sur l'entrepreneuriat jeunesse de Riverin (2009), il semblerait que ce soit davantage les plus pauvres qui ont l'intention d'entreprendre (p.15). Se lancer en affaires constituerait donc une manière d'améliorer ses conditions de vie, et ce, malgré un faible revenu ou une situation financière précaire au départ. Les jeunes rencontrés avaient tous des dettes d'études et peu de revenus disponibles à investir dans leur projet. Il est donc possible de qualifier la situation des candidats rencontrés comme étant particulièrement difficile. Ils avaient peu de moyens à leur disposition et peu d'entre eux avaient réellement déjà considéré l'ampleur des investissements requis pour se lancer en affaires. Peu importe l'idée d'entreprise, un minimum d'investissement est requis pour financer un démarrage. De plus, puisqu'il est rare que les premières années d'une entreprise soient rentables, l'entrepreneur doit être en mesure monétairement de surmonter cette étape charnière. Les risques financiers peuvent alors peser lourd dans les chances de réussite. Sans emploi, ayant déjà déclaré faillite ou encore avec un emploi précaire, les jeunes rencontrés voyaient au départ leur projet d'entreprise comme « une façon de s'en sortir, il s'agit d'une seconde option » (Riverin, 2009, p.15). Constatant leurs difficultés sur le marché du travail ou encore ayant un désintérêt pour le retour aux études, l'entrepreneuriat devenait en quelque sorte une autre voie pour réussir. En plus des problèmes financiers en communs, les motivations à entreprendre étaient aussi similaires. À la question pourquoi avez-vous eu l'intention de vous lancer en affaires, les participants ont dit :

« Parce que je ne suis pas capable d'avoir un poste. » (cas 2, 1:45)

« J'ai travaillé pour plusieurs entreprises et ça n'a jamais fonctionné. » (cas 3, 2:33)

« Écœuré de travailler pour des *boss* qui se graissent les poches sur ton dos et se foutent carrément de ta gueule. » (cas 4, 14:33)

Bref, ils veulent travailler dans un domaine qui les intéresse et qui les motive. Ils veulent être autonomes et « faire quelque chose que ça nous tente de faire. » (cas 2, 1:56)

Pour le moment, aucun d'entre eux n'était satisfait de sa situation ou de son emploi. Pas assez payants, pas assez libres, pas reconnus à leur juste valeur, trois d'entre eux ont même dit avoir de la difficulté à conserver leur emploi. N'ont-ils simplement pas encore trouvé le bon emploi pour eux ou encore un bon employeur? Les causes des difficultés en employabilité peuvent être nombreuses, mais le fait que l'entrepreneuriat soit perçu comme une solution à leur problème d'emploi est bien évident. Un faible taux de scolarisation réduit considérablement le choix, le genre et la qualité des emplois disponibles pour ces jeunes. Autrement dit, si ces derniers étaient en mesure de trouver un emploi satisfaisant et gratifiant, l'option de démarrer une entreprise n'aurait peut-être pas été leur intention. Ainsi, le passage de l'intention à l'action peut être grandement influencé par la situation dans laquelle se trouvent les jeunes et par la situation à laquelle ils aspirent. Le fait de considérer le démarrage d'une entreprise comme une seconde option ou comme une solution à leurs problèmes financiers ou d'employabilité ne contribue malheureusement pas à une réussite entrepreneuriale. Les conditions financières, professionnelles, personnelles et sociales d'un individu doivent être favorables pour le soutenir dans le processus d'un démarrage d'entreprise. Un aspirant entrepreneur doit donc être dans une situation qui lui permet d'investir du temps, de l'argent et des compétences. Il doit être en mesure de reconnaître, encore une fois, ce qui cause ses difficultés sur le marché du travail et s'assurer que ces problèmes n'affectent pas sa réussite entrepreneuriale. Se lancer en affaires, c'est aussi être au service de ses clients, savoir développer des partenariats et entretenir de bonnes collaborations avec ses fournisseurs. Si un jeune a des difficultés à maintenir de bonnes relations avec ses employeurs, il est aussi possible que certaines de ses aptitudes entrepreneuriales soient faibles. Bien que l'entrepreneuriat soit une différente voie pour faire carrière, cette option ne doit pas être une solution aux problèmes d'employabilité et encore moins financiers d'un individu.

Remise en question des ressources ou de l'individu

Que ce soit causé par une idée d'affaires possiblement non rentable ou encore un manque d'expériences et de connaissances entrepreneuriales, trouver des ressources

financières et du soutien technique pour réaliser un projet d'affaires peut très être difficile. Les jeunes ont besoin sans aucun doute de ressources pour les aider à cheminer dans les étapes d'un démarrage d'entreprise. Malheureusement, les jeunes rencontrés ont eu de la difficulté à recevoir de l'aide pour mettre sur pied leur projet d'affaires. Certains ont eu recours à la formation en démarrage d'entreprise et d'autres avaient aussi consulté les agents en démarrage d'entreprise du SADC et du CLD. Les aspirants entrepreneurs avaient donc tenté d'utiliser les services à leurs dispositions, mais apparemment sans résultat concluant. Ils ont reçu une forme d'accompagnement pour la rédaction du plan d'affaires, mais concrètement aucun soutien technique, ni contribution financière.

« J'ai été trois fois au CLD pour un démarrage d'entreprise [...] et j'ai été refusée. » (cas 4, 6:19)

Étant donné leurs conditions financières, personnelles et sociales peu adaptées à un démarrage d'entreprise et leur idée d'affaires atypique, personne n'a vu son projet pris en charge par un organisme de démarrage d'entreprise. Cette marginalité a fait en sorte que leurs chances d'obtenir concrètement de l'aide étaient plutôt minces. Ils n'ont pas reçu de conseils pour améliorer leur projet ou leur potentiel entrepreneurial. Une situation précaire, un manque d'expérience ainsi que la non-rentabilité de l'idée d'affaires font donc en sorte qu'un jeune ne pourra pas obtenir du soutien ou du financement de la part des organismes en démarrage d'entreprise. De l'aide, des subventions et des prêts de démarrage d'entreprise, il en existe au SADC et au CLD, mais si les jeunes aspirants ne sont pas en mesure de prouver, par un plan d'affaires convaincant, que leur entreprise sera viable, personne ne les aidera. D'où l'importance de consulter les ressources en prédémarrage d'entreprise telles que celles offertes par l'ASEJ dans un CJE. Les étapes de prédémarrage permettent à l'aspirant de faire le point sur ses besoins, son idée d'affaires et ses compétences entrepreneuriales. Même si selon les cas rencontrés, avec de l'argent ils auraient pu passer à l'action et démarrer leur entreprise, il semble évident qu'il y avait d'autres lacunes qui les empêchaient de poursuivre leur démarche. En rencontrant l'ASEJ, les aspirants ont pris conscience des risques de leur projet et ont préféré reporter ou abandonner leur idée de projet avant de perdre trop de temps ou d'argent. En somme, les jeunes interviewés n'étaient donc pas dans des conditions

favorables pour réussir à obtenir de l'aide des ressources en démarrage d'entreprise. Ils n'étaient pas prêts à mettre sur pied leur projet et c'est pourquoi ils n'ont pas réussi à passer à l'action. L'acquisition de compétences et d'expérience aurait peut-être permis aux jeunes de développer davantage leur potentiel entrepreneurial, toutefois, ils doivent avoir au départ un état d'esprit, une certaine force, une motivation entrepreneuriale qui leur permettra de dépasser la phase de prédémarrage. Une intention entrepreneuriale n'est donc pas un gage de réussite entrepreneurial si l'individu ne possède pas les atouts nécessaires pour diriger cette intention en action.

Les *Mindsets* de la réussite entrepreneuriale

Comme nous pouvons le constater, la réussite d'un projet entrepreneurial repose sur plusieurs facteurs de réussite. Toutefois, c'est d'abord et avant tout au jeune aspirant d'être un bon entrepreneur et de faire les démarches nécessaires pour mener à terme son projet. Si l'on reprend les aptitudes essentielles pour un cadre, les *Mindsets* décrites par Mintzberg et Gosling (2003), être un entrepreneur, c'est aussi être en mesure de gérer une entreprise, il est possible d'identifier clairement les lacunes des jeunes rencontrés dans leur potentiel entrepreneurial. Ainsi, pour un intervenant qui tente d'accompagner un jeune dans sa phase de prédémarrage, l'évaluation des *Mindsets* permet de voir si un jeune a les caractéristiques requises pour passer de l'intention à l'action et devenir un entrepreneur. Autrement dit, si certains états d'esprit ne se retrouvent pas ou très peu chez un aspirant entrepreneur, ses chances de décrocher sont alors probables. Voyons donc à quel niveau de chaque état d'esprit se situaient les aspirants entrepreneurs rencontrés pour ainsi évaluer leur potentiel de réussite ou en d'autres mots, leur chance de décrochage.

Le *Reflexive Mindsets* qui consiste en quelque sorte à savoir faire une introspection et se questionner sur ses propres capacités est une aptitude qui s'est peu retrouvée dans l'analyse de nos cas. Un jeune aspirant doit se demander sérieusement s'il a ce qu'il faut pour se lancer en affaires. Qu'il lui manque des compétences, des connaissances ou encore les moyens financiers pour y arriver est un signe qu'il n'est pas prêt à démarrer une entreprise. Peu de nos cas se sont réellement remis en question ou se

sont demandé si l'entrepreneuriat était vraiment la meilleure des options dans leurs conditions. À première vue, leur *Reflexive Mindset* était alors une faiblesse étant donné qu'ils n'ont pas pris le temps de réfléchir à leur situation et remis en doute leur intention d'entreprendre. Ils ne se sont pas questionnés sur leur profil entrepreneurial ou sur le potentiel de leur idée d'entreprise. Ils se sont laissés guidés par leurs intérêts, leurs passions et se sont dit que se lancer en affaires pouvait être une bonne alternative d'emploi. Toutefois, si tous les cas rencontrés ont choisi d'abandonner leurs idées d'entreprise, c'est aussi parce qu'ils ont jugé que leur réussite en affaires était possiblement peu probable. Suite à leur rencontre avec l'ASEJ, ils ont réfléchi à leurs situations et ont choisi de ne pas poursuivre leur démarche, de décrocher. Ils ont alors atteint un certain niveau de réflexion, mais pas dans une perspective de pousser plus loin leur désir de démarrer une entreprise. Ils ont remis en question leur chance de réussite et non leurs connaissances entrepreneuriales et leurs compétences de gestionnaire. Aucun d'entre eux n'a choisi d'aller suivre des formations supplémentaires, d'être accompagné par un mentor ou du moins de faire un plan d'action pour parfaire ses aptitudes dans le domaine. Du point de vue financier, ils ont tous reconnu avoir un problème de financement et c'est l'une des raisons qui les a complètement arrêtés dans leur démarche. Ils se sont laissés découragés par les bailleurs de fonds sans douter de leurs capacités et sans réfléchir aux raisons pour lesquelles leur projet n'était pas finançable. Par conséquent, leur intention d'entreprendre n'était donc pas fondée sur une réflexion suffisamment profonde pour assurer une poursuite des démarches. Une personne ayant réellement les aptitudes managériales requises et un *Reflexive Mindset* auraient analysé davantage la situation, trouvé d'autres options, modifié son projet ou encore fait preuve de créativité pour régler les complications.

L'*Analytical Mindset* qui représente les aptitudes nécessaires pour structurer et organiser un démarrage d'entreprise est apparu comme étant relativement une force chez les aspirants entrepreneurs rencontrés. Comme nous avons pu le constater, les jeunes avaient fait ou du moins, commencé un plan d'affaires. Le plan d'affaires, étant le support priorisé pour organiser un projet d'affaires, est un signe que les jeunes ont pris le temps d'analyser leur idée d'affaires et de la mettre sur papier. Ils sont allés chercher de l'aide et de l'encadrement auprès des instances de démarrage d'entreprise, ce qui leur a

permis de connaître les différentes tâches qu'ils avaient à accomplir pour réussir à mettre sur pied leur projet. Toutefois, il semble que le plan d'affaires n'a pas suffi pour que leurs intentions se concrétisent. Rédiger un plan d'affaires n'est qu'une partie du travail. Il doit aussi être convaincant et présenter une analyse détaillée du projet. L'entrepreneur doit aussi démontrer ses stratégies, ses ressources et ses chances de réussites dans son plan d'affaires. Dans les cas rencontrés, l'absence d'opportunité, de marché et de financement semble s'être interposée dans leur planification. Il était évident que leur idée d'affaires ne répondait pas à un besoin du marché et que le territoire de la MRC Papineau ne constituait pas un bassin de clientèle suffisant pour assurer la pérennité de leur projet. L'analyse de ces facteurs de réussite est nécessaire pour un aspirant entrepreneur. Des aptitudes managériales auraient permis aux jeunes d'approfondir leur intention d'entreprendre pour bâtir une idée d'affaires solide et viable. Avec de la détermination, du temps, des efforts, des ressources et cette force d'analyse, il aurait été possible de faire en sorte que leur projet d'entreprise soit structuré de manière plus réaliste. Sans cette aptitude d'analyse, le plan d'affaires demeure une simple idée mise sur papier.

Le *Wordly Mindset* est l'une des plus grosses lacunes identifiées dans l'analyse des cas. Les jeunes avec leurs idées passionnantes, mais peu conventionnelles n'ont pas su faire en sorte que leurs idées répondent à un besoin réel du marché. Ils avaient peu de connaissances de leur territoire et de la clientèle nécessaire pour faire vivre leur entreprise. Ils avaient, pour la plupart, un fort sentiment d'appartenance au territoire de la MRC Papineau, mais ils ne voyaient pas l'influence que le territoire pouvait avoir sur la réussite de leur projet. Le territoire doit être une source d'opportunités d'affaires et contenir un marché suffisant pour assurer la rentabilité d'une entreprise. Si les jeunes rencontrés avaient eu cet état d'esprit dès le départ, ils se seraient questionnés sur la pertinence de leur idée en lien avec l'environnement dans lequel ils voulaient mettre sur pied leur projet. Un individu avec un *Wordly Mindset* aurait fait en sorte d'arrimer sa passion, ses intérêts avec ce que peut lui offrir le territoire. L'environnent constitue donc un facteur important dans les chances de réussite d'un projet d'affaires, mais c'est d'abord et avant tout à l'entrepreneur de réfléchir à cette condition et aux opportunités possibles. Le *Wordly Mindset* permet à un entrepreneur de différencier les vraies opportunités d'une intention d'entreprendre fondées sur des besoins personnels. Un

aspirant entrepreneur doit donc apprendre à connaître son territoire, son marché, son environnement afin d'établir un lien direct entre sa vision d'une entreprise et les possibilités réelles du marché. Les cas rencontrés n'ont pas démontré cette aptitude à considérer le territoire comme une base à l'implantation de leur entreprise. Ainsi, ils se sont vite aperçus que leur intention entrepreneuriale comportait trop de risques et ils ont préféré abandonner leur idée plutôt que de mieux adapter leur projet au besoin du territoire.

Pour ce qui concerne le *Collaborative Mindset,* il était presque inexistant dans les caractéristiques des jeunes aspirants rencontrés. Peu d'entre eux savaient réellement en quoi consistait le métier d'entrepreneur et que ce soit dans leur entourage, leurs amis ou leurs familles, peu d'entre eux connaissaient des entrepreneurs. Ils avaient un réseau très restreint, peu de contacts dans leur domaine et un tissu social qui ne leur permettait pas de les supporter dans leur processus. Le *Collaborative Mindset* permet d'identifier les personnes ressources utiles pour obtenir du soutien autant moral, financier que professionnel. Le réseautage est primordial pour la réussite d'un jeune dans le milieu des affaires. Un entrepreneur doit savoir travailler en collaboration avec divers organismes, des partenaires, des bailleurs de fonds, des clients et des fournisseurs. Il faut avoir suffisamment de leadership et de compétences en communication pour savoir approcher les bonnes personnes et pour se créer un bon réseau. Pour ce faire, il faut oser poser des questions, aller s'informer, s'inviter dans des lieux de rencontres et malheureusement, dans les cas rencontrés, ces activités ne faisaient pas partie de leur plan d'action. Le *Collaborative Mindset* est une aptitude qui se développe, mais cette force doit aussi se retrouver dans les traits de personnalité de l'entrepreneur. Un aspirant doit être en mesure de dégager une certaine assurance qui lui permet d'être bien entouré et d'avoir un intérêt pour la collaboration. Les jeunes rencontrés avaient de la difficulté à conserver leur emploi et à avoir de bonnes relations avec leurs employeurs, ce qui illustre bien cette faiblesse. Ils n'avaient pas de réseau dans le domaine et peu cherchaient à développer ses contacts dans le but de mieux soutenir son intention entrepreneuriale. Bref, un vrai entrepreneur doit reconnaître l'importance non seulement d'être bien entouré, mais aussi de développer de bons liens avec le milieu.

Enfin, l'*Action Mindset* est ce qui aurait permis aux jeunes rencontrés de passer réellement à l'action. Ce sont l'ensemble des facteurs qui auraient généré la mise en œuvre de leur intention. Pour dépasser le stade de l'intention entrepreneurial, il faut avoir suffisamment de courage, de motivation et d'aptitudes entrepreneuriales pour surmonter les embûches. Les jeunes rencontrés sont restés bloqués par leur peur de l'échec, mais en analysant un peu plus en détail leurs attitudes, ils n'avaient pas non plus les états d'esprit nécessaires pour entreprendre. Ils n'avaient manifestement pas les ressources et les compétences pour démarrer leur projet d'affaires, mais ils n'ont pas su démontrer cette force entrepreneuriale qui sert à pousser plus loin une simple intention. Être un entrepreneur c'est non seulement un savoir-être, mais aussi une manière d'agir, de réfléchir et d'analyser une idée d'affaires pour qu'elle s'implante bien dans le milieu. Les raisons pour lesquelles un jeune est incapable de passer à l'action sont nombreuses, mais sans certaines aptitudes managériales, sans cette vision d'entreprendre, une simple intention entrepreneuriale ne suffit pas pour réussir en affaires. Si les jeunes rencontrés avaient eu l'*Action Mindset*, un réel potentiel entrepreneurial, ils n'auraient probablement pas abandonné leur projet, mais plutôt révisé leurs idées d'entreprise pour qu'elle soit plus réaliste. Ils ont préféré laisser tomber leur projet pour diverses raisons, mais ce choix démontre qu'ils n'étaient pas faits ou pas prêts à devenir entrepreneurs. Comme nous pouvons voir avec l'approche de Mintzberg et Gosling (2003), les différents *Mindsets,* jugés nécessaires pour réussir en affaires, ne se sont pas manifestés suffisamment dans les cas rencontrés. Bref, l'analyse par les différents états d'esprit permet de constater les nombreuses faiblesses qui peuvent causer le décrochage entrepreneurial chez les jeunes.

CONCLUSION : PENSER UN MÉCANISME DE RETOUR

En conclusion, il faut se demander si les jeunes ont les connaissances nécessaires pour bien comprendre et affronter le processus entrepreneurial, mais aussi s'assurer que le soutien à leur disposition correspond bien à leur besoin. Un individu doit posséder les outils et les atouts qui lui permettent de transformer ses qualités, habiletés personnelles et ses ambitions en une action entrepreneuriale viable (Gasse, 2011). En d'autres mots, il

faut une attitude entrepreneuriale pour devenir entrepreneur, mais il faut aussi être en mesure d'arrimer son intention avec ses besoins et son environnement. Un jeune aspirant doit être capable de se remettre en question et d'analyser son projet dans le but de s'assurer qu'il fait les bons choix. Certains possèdent toutes les capacités nécessaires pour ce lancer en affaires tandis que d'autres semblent avoir besoin de soutien pour bien cheminer à travers les étapes d'un démarrage d'entreprise.

L'analyse du processus entrepreneurial par les *Mindsets* de Mintzberg et Gosling (2003) nous permet de constater que les jeunes rencontrés dans le cadre de cette recherche ne possédaient pas les aptitudes nécessaires pour se lancer en affaires. Pour réussir en affaires, tous les aspects doivent donc être considérés avant l'étape du démarrage et c'est pourquoi la phase de prédémarrage encadrée par les services de l'ASEJ, permet en quelque sorte de filtrer le potentiel des aspirants entrepreneurs. Les trois premières phases de prédémarrage, telles que définies par Durand, Benoit et Martel (1997), que sont le potentiel entrepreneurial, les motivations et l'idée d'affaires doivent être suffisamment solides pour assurer le passage de l'action à l'intention. Dans les cas rencontrés, il était évident que certaines étapes n'avaient pas été correctement considérées et que les jeunes ne possédaient pas les forces nécessaires pour passer à l'action. L'ASEJ a donc accompagné les jeunes dans leurs réflexions face à l'entrepreneuriat, mais n'a tout de même pas réussi à transformer leur intention d'entreprendre en projet d'affaires concret puisque le marché visé par la plupart des projets des jeunes rencontrés ne convenait pas au territoire. Les jeunes de la MRC Papineau doivent être en mesure de comprendre leur réalité territoriale afin de développer des projets viables dans leur milieu. Pour ce faire, ils doivent être sensibilisés aux besoins de leur communauté et aux différentes opportunités d'affaires qui s'offrent à eux. Les services de prédémarrage d'entreprise offert par les CJEP doivent donc contribuer à former et informer les jeunes aspirants entrepreneurs afin que ces derniers cheminent dans un processus adapté à leur potentiel, mais surtout axé sur les réalités territoriales.

Toutefois, on peut facilement comprendre que depuis l'existence des CJE leur mission correspond à l'idée classique d'accéder à un emploi déjà existant et non pas à en créer. Autrement dit, la dimension entrepreneuriale n'a jamais été, du moins jusqu'à

récemment, au cœur de la raison d'être des CJE. Ce n'est qu'en 2004, suite aux recommandations du gouvernement québécois, que le Secrétariat à la jeunesse a ajouté une programmation entrepreneuriale dans les CJE. Conséquemment, l'expertise et la reconnaissance des services en entrepreneuriat d'un CJE, tout comme pour le CJEP, sont totalement à bâtir. Le programme est donc encore dans une phase d'implantation. Le CJEP n'a pas nécessairement la connaissance organisationnelle telles les CLD et les SADC en matière de développement entrepreneurial ou des SAJE dans le domaine du soutien aux jeunes entrepreneurs. Ainsi, les services de prédémarrage d'entreprise offert par l'ASEJ sont encore très peu structurés et reconnus dans le milieu. Bref, la dimension de nouveauté constitue donc en elle-même une faiblesse pour le développement de la culture entrepreneuriale jeunesse du territoire.

Cependant, la force d'une organisation telle que le CJEP réside dans sa capacité d'adaptation aux besoins de sa clientèle. Au terme de cet essai, à titre exploratoire, nous pourrions alors formuler les propositions suivantes :

- La première question qui se pose est comment les CJE pourraient capitaliser sur l'expertise comme celui des SAJE, des CLD et des SADC. Un protocole de partenariat pourrait être établi afin de mettre à profit les forces de chacun de ses réseaux. Une collaboration plus étroite entre ses organisations permettrait d'arrimer les services en entrepreneuriat sur le territoire afin que le milieu reconnaisse mieux le travail de chacun. Les niveaux d'intervention doivent être clairement définis et bien partagés afin de supporter davantage le développement de l'entrepreneuriat.

- Avec ou sans partenariat, les services de prédémarrage d'entreprise offert par les CJE devraient être plus systématisés et l'ASEJ devrait encadrer de manière plus rigoureuse les aspirants entrepreneurs. Les outils proposés doivent correspondre à la fois aux réalités du territoire, mais aussi à la réalité du type de clientèle desservi. L'ASEJ doit s'assurer que les jeunes rencontrés s'engagent, par un contrat moral, dont les modalités restent à définir, à démontrer le sérieux de leur démarche et à faire part systématiquement au CJE des difficultés rencontrées et des raisons, s'il y a lieu, de leur décrochage entrepreneurial. L'ASEJ doit aussi s'assurer, de manière

plus formelle, que le jeune rencontré cadre minimalement avec le profil de l'entrepreneur avec un test d'aptitudes reconnu, que ce dernier prouve dès le départ un minimum d'expérience dans le domaine et qu'il a accès a un minimum de capital.

Ce ne sont que des éléments de prospective parmi tant d'autres, mais une évaluation plus élaborer de la situation doit être envisagée afin d'améliorer la reconnaissance et l'efficacité des services de prédémarrage du CJEP. Évidemment, pour l'avenir de l'entrepreneuriat au Québec, l'État se doit d'investir dans des ressources et des services de qualité pour tous les jeunes. Toutefois, dans le contexte politique actuel de remise en question des dépenses de l'État, c'est aussi aux organismes de s'assurer que leurs services mis à la disposition des jeunes sont efficaces. Les CJE étant des structures financées en majeure partie par les fonds étatiques doivent donc développer des mécanismes d'évaluation et de retour auprès de leur clientèle pour s'assurer du bien-fondé de leurs actions. Assurer une rétroaction, même des échecs, c'est-à-dire du décrochage entrepreneurial de ses clients, permet de constater les lacunes dans le processus et de bien combler les besoins par des services que les autres organismes en démarrage d'entreprise n'offrent pas. Bref, c'est en espérant que cette étude faite auprès de ces quelques personnes puisse amorcer une réflexion plus globale sur un suivi plus positif et pour une nouvelle forme de gouvernance des organismes de demain.

Bibliographie

AJZEN, I. (1991). « The theory of planned behavior », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, n°2, pp 179-211.

ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (2010). « Guide des bonnes pratiques en matière de développement local, La gouvernance», 57p.

BORGES, Cândido, Germain SIMARD et Louis Jacques FILLION (2005). « Création d'entreprise : examen de la documentation », Cahier de recherche no2005-05, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, 2005, tableau 6, p.19

BOUCHARD, Marie J., LÉVESQUE, Benoît et Julie ST-PIERRE (2005). « Modèle québécois de développement et gouvernance : entre partenariat et le néolibéralisme? » Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques – no ET0505, 42p.

BOURQUE, Gilles L. (2000). « Le modèle Québécois de Développement : De l'émergence au renouvellement », Collection Pratiques et politiques sociales, Presses de l'Université du Québec, 235p.

BRES, Luc, RAUFFLET, Emmanuel et Louis Jacques FILION (2011). « Développement durable et entrepreneuriat », HEC Montréal, 24p.

CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1989). « Deux Québec dans un. Rapport sur le développement démographique et social », Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 124 p.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (Page consultée le 12 décembre 2011) « Outaouais - Profil socioéconomique », [En ligne], http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profil/outaouais/220/index.html

DOUCET, Chantale, ROBITAILLE, Matin et Louis FAVREAU (sous la codir.) (2002). « Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions », Chaire de recherche en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, 59p.

DOUCET, Chantale, ROBITAILLE, Matin et Louis FAVREAU (sous la codir.) (2005). « Portrait de l'économie et de l'emploi en Outaouais et dans les sous-régions », Chaire de recherche en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, 133p.

DRUCKER, Peter (1985). « Entrepreneurship and innovation: practices and principles» NY : Harper Business, 288p.

DRUCKER, Peter (1999). « L'avenir du management selon Drucker», Éditions Village Mondial, Paris, 200p.

FILION, Louis Jacques (1991). « Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur », Montréal: Éditions de l'entrepreneur.

FILLION, Louis Jacques et Claude ANANOU (2010). « De l'intuition au projet d'entreprise », Les Éditions Transcontinental, Presses HEC Montréal, 517p.

FORTIN, Paul André (1992). « Devenez entrepreneur », 2e éd. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval, 245p.

FORTIN, Paul-André (2002). « La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté », Les Éditions Transcontinental inc, Montréal, 248p.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2009). « Pourquoi stimuler la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat dans nos collectivités », Centre de recherche et de vigie sur la culture entrepreneuriale, 16p.

GASSE, Yvon. et D'AMOURS, A. (2000). « Profession : Entrepreneur : Avez-vous le profil de l'emploi? », Montréal : Les Éditions Transcontinental inc. Et la Fondation de l'Entrepreneurship.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1986) « Les jeunes et l'entrepreneuriat », Secrétariat à la jeunesse, Bibliothèque nationale du Québec, 217p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2004). Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, *Plan d'action triennal 2004-2005-2006*.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2010). « La mesure de l'entrepreneuriat », Rapport d'étude de l'Institut de la Statistique du Québec, 47p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). « Foncez! Tout le Québec vous admire. Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat », Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 72p.

HAMEL, Jacques (1997). « Études de cas et sciences sociales », Éditions L'Harmattan, Paris, 123p.

INSTITUT ÉCONOMIQUE DE MONTRÉAL (2005). « Les obstacles de l'entrepreneuriat au Québec » dans *Les Notes économiques*, Décembre 2005, [En ligne], http://www.iedm.org/files/dec05_fr.pdf

JOANIS, Marcelin, MARTIN Fernand et Suzie ST-CEMY (2004) « Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec », Rapport de projet, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 99p.

LÉVESQUE, Benoît (2004). « Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois? », Cahiers du CRISES, Collection « *Working Papers* » - no 0405, 40p.

LEVI-STRAUSS, Claude (1962). « La pensée sauvage », Plon, Paris, 389p.

MASLOW, Abraham Harold (1954, réédité en 1970). « Motivation and Personnality », traduction française : *Devenir le meilleur de soi-même : besoin fondamentaux motivation et personnalité*, Eyrolles, collection Éditions d'Organisation, 2008, 383p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION' DU LOISIR ET DU SPORT (2008). « Défi de l'entrepreneuriat jeunesse. Le Portfolio de l'entrepreneuriat au secondaire », Gouvernement du Québec, 610p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2004). « Encourager l'entreprenariat et la création d'entreprises en tant que moteur de la croissance dans une économie mondialisée », Éditions de l'OCDE, France, 72p.

RÉSEAU DES CARREFOURS JEUNESSE-EMPLOI DU QUÉBEC (2011). « Guide d'accompagnement pré-démarrage », 52p.

RIVERIN, Nathaly, PROULX Marie-Eve, et Marie-Christine POTA (2010). « Portrait global de l'entrepreneuriat dans la région de l'Outaouais », Rapport final, Fondation de l'entrepreneuship, 64p.

RIVERIN, Nathaly et Marie-Eve PROULX (2009). « Entrepreneuriat jeunesse au Québec », Fondation de l'entrepreneuriat, 22p.

ROY, Simon N. (2009). « L'étude de cas » dans *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec, p.199-225.

SCHUMPETER, Joseph (1913). « Théorie de l'évolution économique », dans la collection: *Les classiques des sciences sociales*, [En ligne],

http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution_1.pdf

ST-JEAN, É. et D.-G. TREMBLAY (2014). « Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2013 », Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Québec 2013, 54p.

TOULOUSE, Jean-Marie (1990). « La culture entrepreneuriale », Rapport de recherche, HEC Montréal, 11p.