



Étude - Octobre 2023

Entrepreneuriat en mouvement: Compétences et réussite dans un monde changeant



Table des matières

Message de l'économiste en chef.....	3
Message du recteur de l'Université de Montréal.....	4
Faits saillants.....	5
Le nombre de propriétaires d'entreprise au Canada diminue.....	6
Qu'est-ce qui explique cette baisse?.....	9
Compétences entrepreneuriales clés pour réussir.....	11
Donner aux entrepreneures et entrepreneurs les moyens de réaliser leurs ambitions.....	28
Méthodologie.....	39

Auteure

Isabelle Bouchard, économiste, BDC
isabelle.bouchard@bdc.ca

Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de Alexandra Fioriello, Magalie Nadeau, Isabelle Simard, Hamed Ben Taher, Marie-Claude Lemire, Chantal Pharand, Marc-François St-Pierre, Amélie Lefort et Christina Kairouz.

Cette étude a été préparée par l'équipe Recherche et analyse économique de la Banque de développement du Canada (BDC). Elle s'appuie sur des données publiques et exclusives qui ont été analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. La lectrice ou le lecteur est l'unique responsable de l'utilisation qu'elle ou il fait de l'information présentée dans ce document.

Mot de l'économiste → en chef



Pierre Cléroux
Vice-président,
Recherche et économiste en chef, BDC

L'entrepreneuriat est essentiel au bien-être économique du Canada. C'est en grande partie des nouvelles entreprises que proviennent les innovations qui stimulent les progrès technologiques et économiques. Les petites entreprises sont à l'origine de pratiquement tous les emplois nets créés au pays.

Bien que bon nombre de Canadiennes et Canadiens souhaitent lancer leur propre entreprise, moins de personnes s'aventurent à le faire et près du tiers de celles qui le font fermeront leur entreprise au cours des cinq premières années.

En plus de soulever des préoccupations au sujet de l'avenir de notre économie, ce déclin met en évidence un écart entre l'intention et la réussite entrepreneuriales.

Pour combler cet écart, les entrepreneures et entrepreneurs devront acquérir des compétences clés pour lancer et faire grandir leur entreprise, en particulier dans un environnement d'affaire de plus en plus complexe.

Notre recherche a permis de cerner quatre groupes de compétences distincts qui sont essentiels à diverses étapes du parcours entrepreneurial :

1. Ténacité et compétences relationnelles
2. Compétences en marketing et en finance
3. Leadership et relations humaines
4. Compétences en administration opérationnelle

De plus, plusieurs propriétaires d'entreprise ayant participé à notre sondage ont exprimé un fort désir d'améliorer leur capacité à gérer le stress et leur charge psychologique.

Je tiens à remercier l'Université de Montréal (UdeM) pour sa contribution à cette étude. Grâce à son aide, nous avons pu sonder de jeunes entrepreneures et entrepreneurs en devenir et mieux comprendre les compétences dont la prochaine génération de propriétaires d'entreprise du Canada aura besoin pour réussir.

Nous espérons que vous tirerez de ce rapport de l'information utile pour votre propre entreprise et que vous pourrez y cibler les compétences à développer pour prospérer en tant qu'entrepreneure ou entrepreneur.

Mot du → recteur de l'Université de Montréal



Daniel Jutras
Recteur, Université de Montréal

La complexité de la gestion d'une entreprise a augmenté de façon exponentielle et exige désormais des propriétaires d'entreprise un ensemble unique de compétences pour naviguer en territoire inconnu et en évolution constante. Toutefois, je crois fermement qu'avec le bon soutien et les bonnes ressources, on peut libérer le potentiel des propriétaires d'entreprise en devenir et favoriser un environnement propice à l'innovation.

Les résultats de la présente étude, menée avec l'aide de l'Université de Montréal (UdeM), ont mis en lumière les lacunes importantes en matière de compétences chez les entrepreneures et entrepreneurs, jeunes et chevronnés.

Les personnes souhaitant devenir propriétaires d'entreprise affichent un manque important de connaissances pratiques pour gérer les activités d'une entreprise.

Cela met en évidence la nécessité d'une sensibilisation, d'une préparation et d'une formation améliorées dans ce domaine.

C'est particulièrement vrai alors qu'une approche plus responsable de l'entrepreneuriat, accompagnée d'un impact social accru, s'imposera de plus en plus à l'avenir.

L'UdeM s'est engagée à cultiver l'écosystème entrepreneurial. Nous avons récemment lancé Millénium Québecor, un programme d'entrepreneuriat visant à sensibiliser, à former, à soutenir et à accompagner les innovatrices et innovateurs en devenir. Dans le cadre de cette initiative, nous souhaitons offrir une expérience éducative transformatrice qui combine les connaissances théoriques et l'application pratique afin de cultiver l'état d'esprit entrepreneurial et les compétences nécessaires pour réussir en affaires.

Je tiens à remercier sincèrement la Banque de développement du Canada pour cette étude. Ensemble, nous pouvons habiliter les personnes avec les bonnes compétences et ouvrir la voie à un avenir où les entrepreneures et entrepreneurs peuvent prospérer.

Je vous souhaite beaucoup de succès dans votre parcours entrepreneurial, et je vous encourage à saisir à pleines mains les occasions qui s'offrent à vous.

Faits saillants

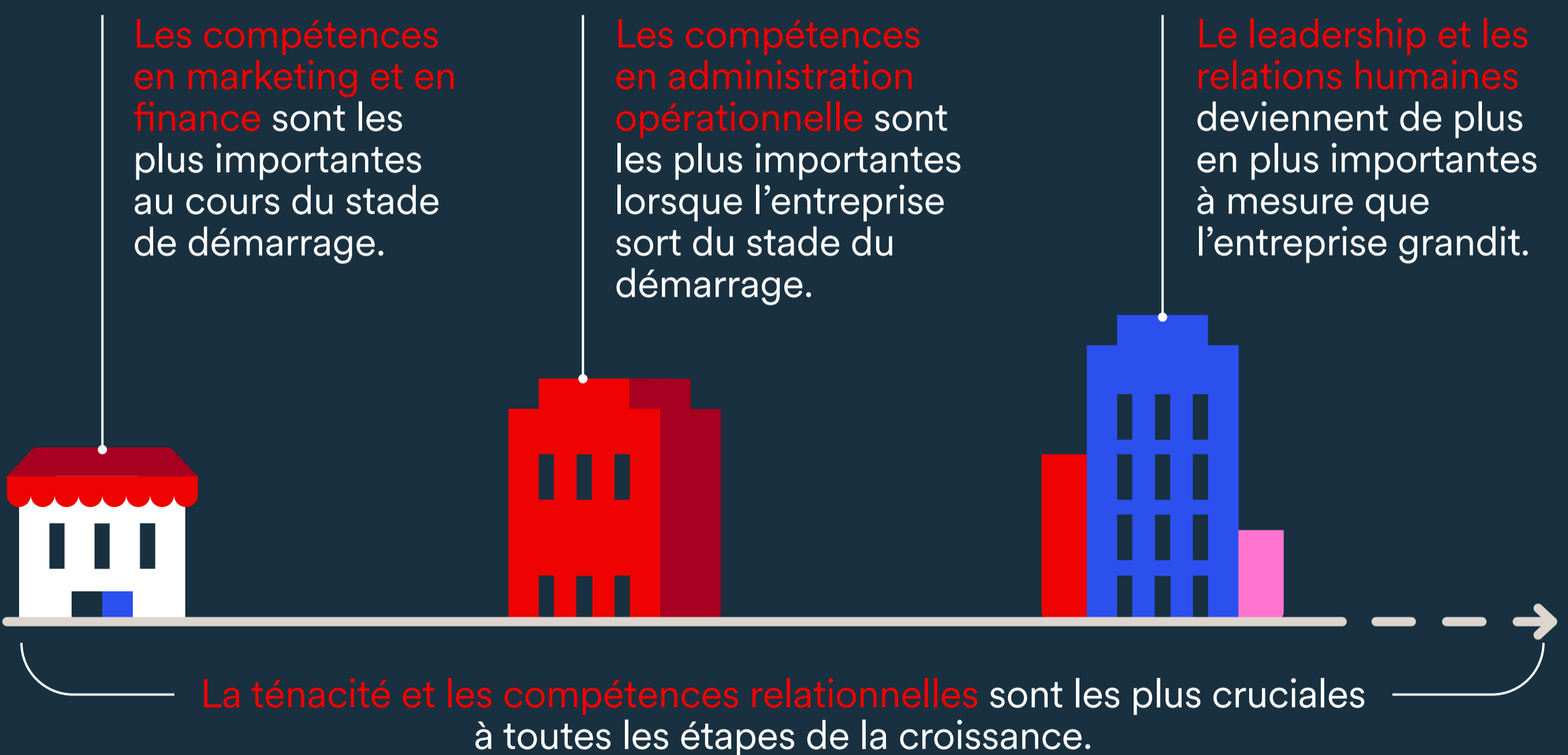
Nous avons sondé 1250 entrepreneures et entrepreneurs pour comprendre pourquoi le bassin de propriétaires d'entreprise diminue et quelles compétences sont essentielles à leur réussite.

L'entrepreneuriat au Canada est en déclin

- Le Canada compte 100 000 entrepreneures et entrepreneurs de moins qu'il y a 20 ans
- Seulement 1,3 personne sur 1000 lance une nouvelle entreprise
- Le tiers des nouvelles entreprises ferment dans les cinq ans suivant leur fondation

Les entrepreneures et entrepreneurs manquent de compétences clés pour réussir

On a découvert que les compétences nécessaires au succès varient selon le stade de croissance de l'entreprise.



La recherche a démontré que toutes les compétences peuvent être développées, ce qui prouve que pour réussir, les compétences n'ont pas à être innées, mais elles doivent être activement cultivées.

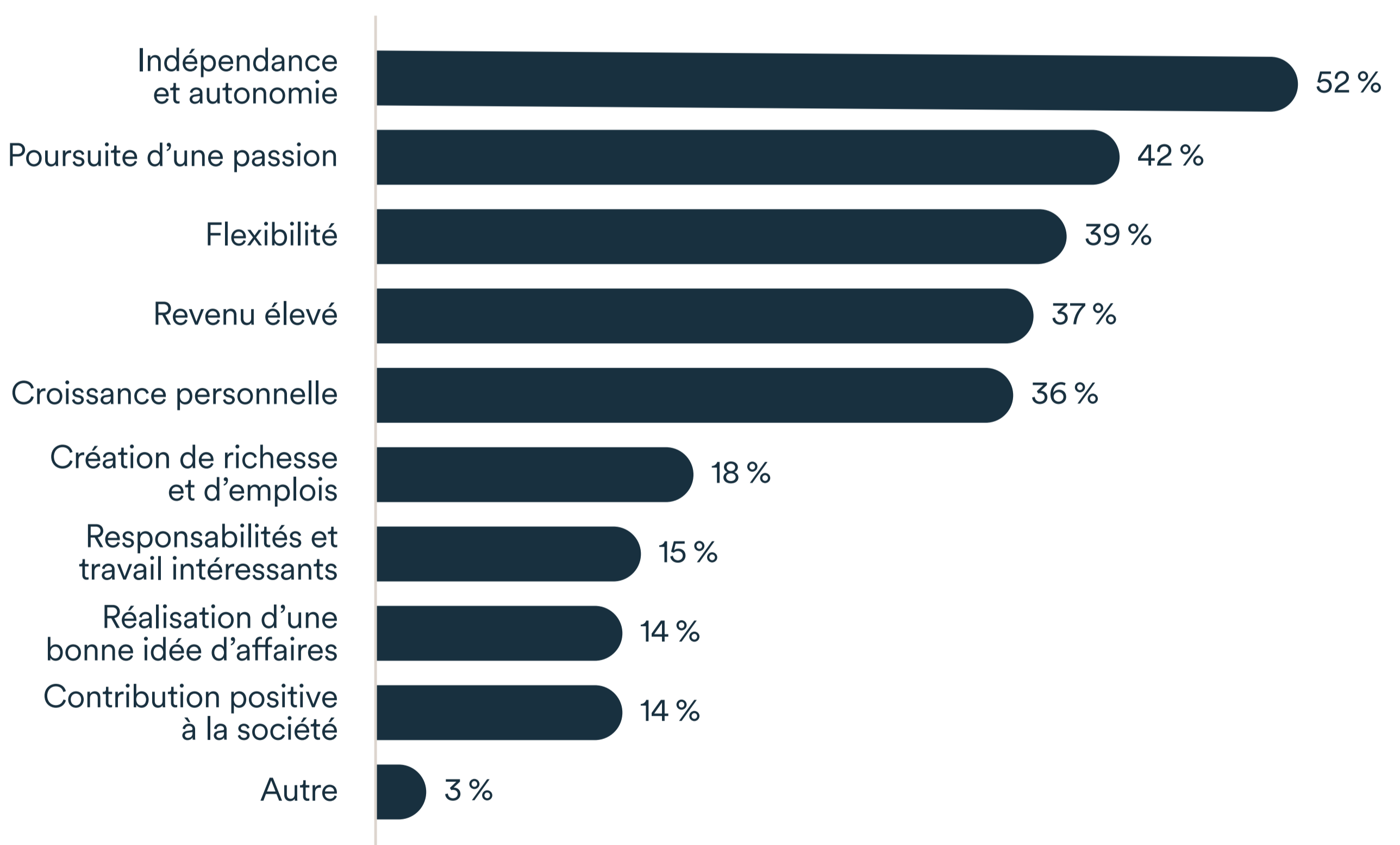
5 conseils pour développer vos compétences en affaires

1. Encadrement et mentorat
2. Réseautage et développement de la communauté
3. Formation formelle
4. Lectures
5. Prendre soin de soi

Le nombre de propriétaires d'entreprises au Canada diminue

L'entrepreneuriat est généralement perçu comme un cheminement de carrière stimulant conduisant vers la liberté (graphique 1). Les personnes peuvent suivre leurs passions et faire à leur façon quelque chose qui a le potentiel d'avoir un impact durable sur le monde.

Graphique 1: Pourquoi devenir propriétaire d'entreprise



Source: Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès de la population générale, mars 2023. Question: Qu'est-ce qui vous motive ou vous a motivé à démarrer votre entreprise? Toutes les personnes qui ont répondu (n = 1 001). La base de calcul exclut les réponses des personnes qui ont dit ne pas savoir. Un maximum de trois réponses était permis; le total pourrait donc dépasser 100%.

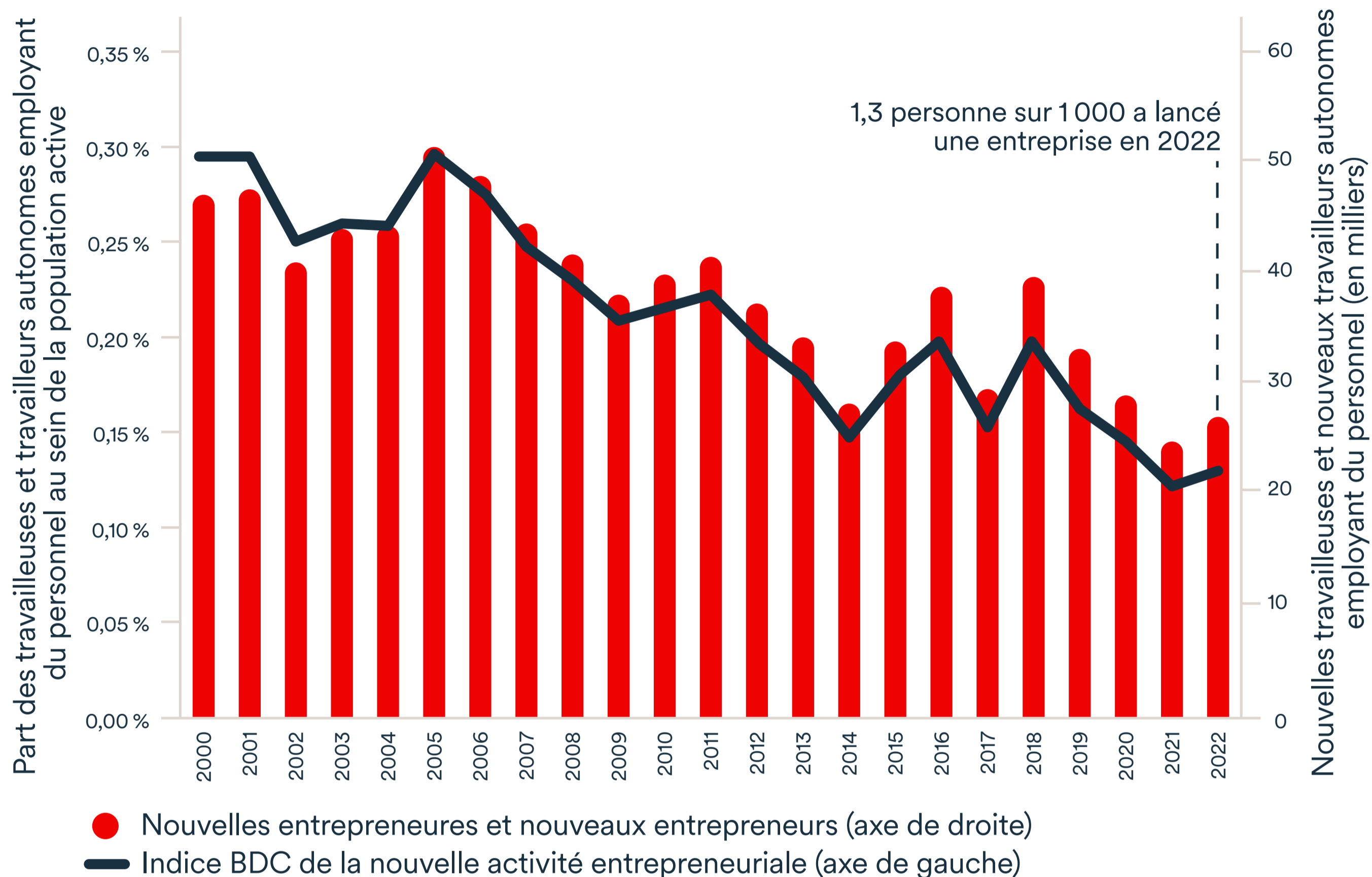
L'esprit d'entreprise brille au Canada: 14% de la population affiche des intentions entrepreneuriales en 2022. Cela signifie que 140 personnes sur 1000 aspirent à s'engager dans ce parcours.

Pourtant, il y a un écart important entre l'intention et l'action, et seulement 1,3 de ces 1000 personnes fera le saut vers l'entrepreneuriat.

Ce qui est encore plus préoccupant est le fait que l'entrepreneuriat a considérablement diminué au cours des deux dernières décennies. Au Canada, seulement 1,3 personne sur 1000 a lancé une entreprise en 2022, comparativement à 3 sur 1000 en 2000 (graphique 2).

Malgré une légère hausse en 2016 et en 2018, la tendance générale à la baisse est inquiétante et représente une perte de 20 000 nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs par année depuis 2000.

Graphique 2: Indice de l'entrepreneuriat de BDC et nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs par année



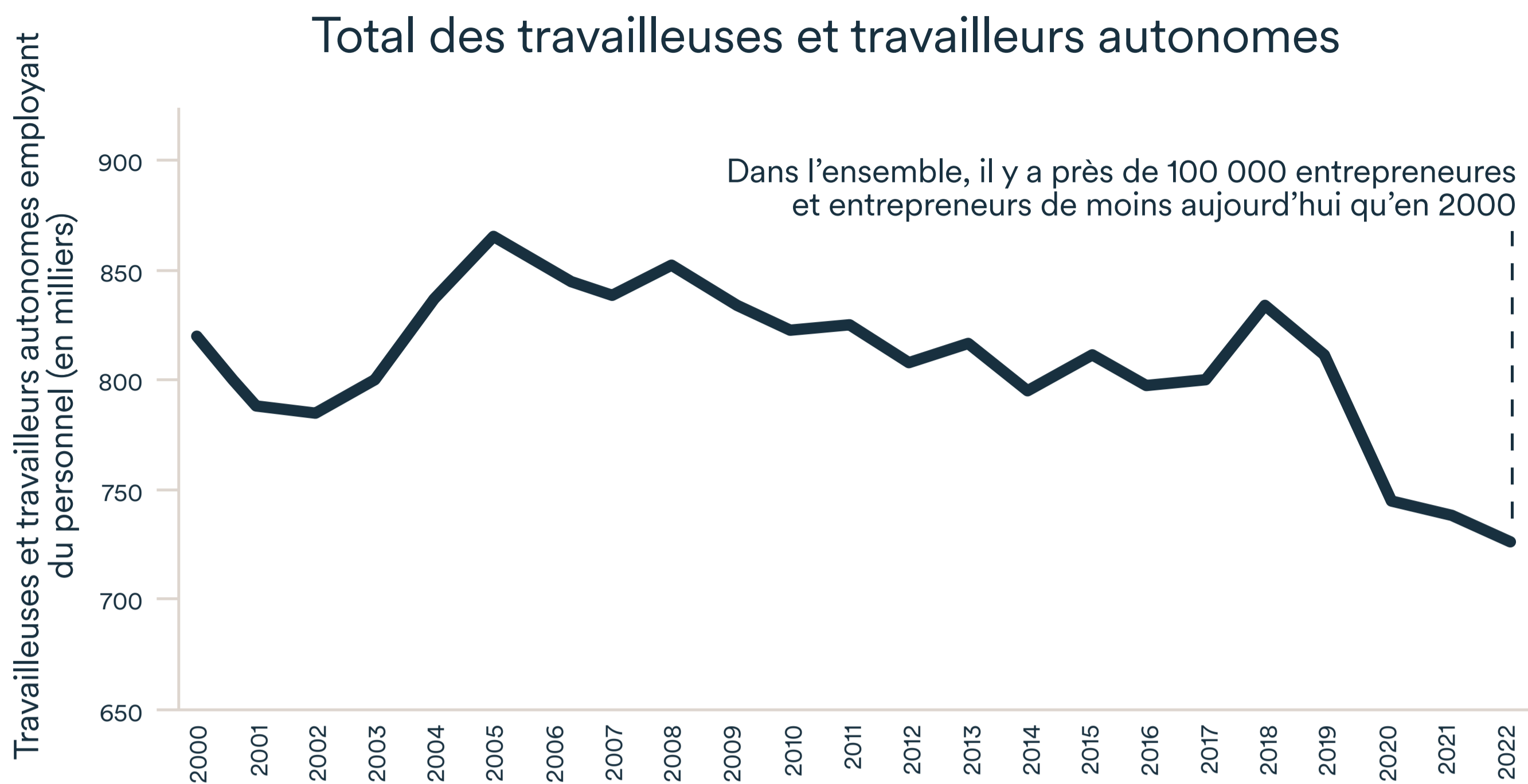
Sources : Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2000 à 2022; calculs de BDC.

Remarque : Nous définissons le nouvel entrepreneuriat comme étant le nombre de nouvelles travailleuses et nouveaux travailleurs autonomes qui embauchent du personnel, et le taux de nouvel entrepreneuriat comme étant le nombre de nouvelles et nouveaux propriétaires d'entreprise en tant que proportion de la population en âge de travailler.

En plus des nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs, il y a les personnes qui possèdent des entreprises établies, mais qui quittent l'entrepreneuriat. Environ une ou un propriétaire sur trois fermera son entreprise au cours des cinq premières années d'activité, et deux sur trois le feront au cours des quinze prochaines années.

Comme il y a moins de personnes qui lancent une entreprise, il n'y a pas assez de nouvelles entrepreneures et de nouveaux entrepreneurs pour remplacer ceux qui ferment leurs portes. La pandémie de 2020 a exacerbé davantage cette tendance. Par conséquent, l'ensemble du bassin d'entrepreneures et d'entrepreneurs au Canada a diminué de près de 100 000 personnes au cours des 20 dernières années (graphique 3, sur la page suivante).

Graphique 3: Incidence de la diminution du nombre de propriétaires d'entreprise sur l'ensemble du bassin depuis 2000



Source: Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2000 à 2022.

Qu'est-ce qui explique cette baisse ?

De nombreux facteurs contribuent au déclin de l'entrepreneuriat, tant sur le plan démographique qu'économique et industriel. De plus, cette situation se produit dans presque tous les pays industrialisés, y compris le Canada.

1. Notre population vieillissante a une incidence sur les taux d'entrée des petites entreprises

Les données montrent que les personnes qui sont à la fin de la vingtaine jusqu'au début de la quarantaine sont généralement les plus susceptibles de se lancer dans l'entrepreneuriat. Toutefois, cette part de la population diminue à mesure que le groupe des 55 ans et plus s'accroît. Cette diminution continuera fort probablement d'avoir une incidence négative sur la création d'entreprises au cours des prochaines années¹.

2. La vigueur du marché de l'emploi rend plus facile l'obtention d'un emploi plutôt que le lancement d'une entreprise

Le taux de chômage est bien en deçà des niveaux historiques, ce qui signifie qu'il y a de nombreuses possibilités d'emploi sur le marché. De plus, les conditions de travail plus souples et les salaires plus élevés font en sorte qu'il est plus coûteux de se lancer en affaires². Autrement dit, il est plus facile et plus aisé d'obtenir un emploi bien rémunéré que de lancer une entreprise.

3. L'évolution de l'environnement d'affaires agit sur la capacité des propriétaires d'entreprise à se mesurer à la concurrence

Les pénuries de main-d'œuvre, les perturbations technologiques et la hausse des coûts créent un environnement d'affaires plus complexe où il est plus difficile pour les petites entreprises de faire concurrence aux plus grandes. Pire encore, la taille moyenne des entreprises canadiennes a augmenté, ce qui a mené à une plus forte concentration industrielle³. Cela signifie qu'il y a plus de grandes entreprises, ce qui rend plus difficile pour les entreprises en démarrage de pénétrer certains marchés et de se mesurer à la concurrence des plus grands acteurs⁴.

1. Emes, J., Jackson, T. et Gliberman, S. (2018). Small Business Entry Rates, Demography, and Productivity Performance in Selected Developed Countries. Dans *Demographics and Entrepreneurship: Mitigating the Effects of an Aging Population*.

2. Plehn-Dujowich, J. M. (2013). The dynamic relationship between entrepreneurship, unemployment, and growth: Evidence from U.S. industries. Dans *Topics in Entrepreneurship: Select Research*.

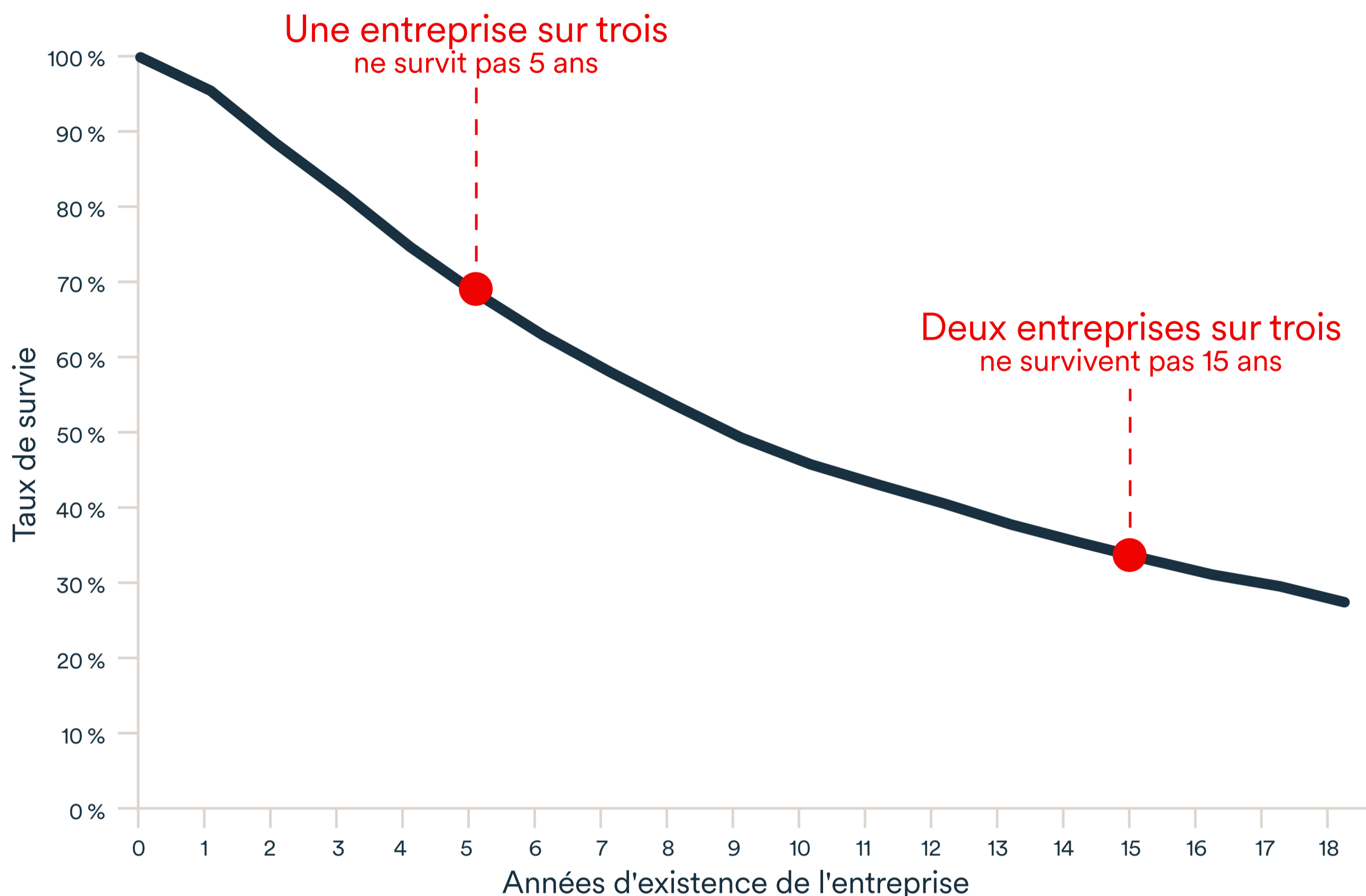
3. Bawania, R. et Larkin, Y. (2019). Are Industries Becoming More Concentrated? The Canadian Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3357041>

4. Gliberman, S. et Clemens, J. (2018). Demographics and Entrepreneurship: Mitigating the Effects of an Aging Population. *Institut Fraser*.

Lancer et diriger une entreprise n'est pas pour les âmes sensibles ni pour les personnes qui redoutent le risque. Il faut des efforts constants et une détermination sans faille pour composer avec la complexité et l'incertitude du monde des affaires.

Les statistiques montrent qu'environ une entreprise sur trois fermera au cours des cinq années suivant son lancement (graphique 4).

Graphique 4: Taux de survie des entreprises employant au moins une personne au Canada (2022)



Source: Statistique Canada, Division de l'analyse économique, Fichier de microdonnées longitudinales des comptes nationaux.

Compte tenu du risque associé au lancement d'une entreprise, nombre d'entrepreneures et d'entrepreneurs en devenir peuvent abandonner leurs rêves par peur de l'échec. Toutefois, avec les bonnes connaissances et compétences, l'inconnu serait moins intimidant et on pourrait avoir une meilleure idée de ce qui est à venir.

Le système d'éducation ne prépare pas toujours bien les étudiantes et étudiants aux réalités de l'entrepreneuriat et ne les expose pas aux compétences essentielles. Ce manque d'expertise nuit non seulement à la confiance des étudiantes et étudiants quand vient le temps de lancer une entreprise, mais aussi à leur capacité d'entretenir une entreprise existante, ce qui crée un écart croissant entre les intentions entrepreneuriales et la réussite.

Compétences entrepreneuriales clés pour réussir

Pour combler le fossé entre les aspirations d'une personne et les exigences de l'entrepreneuriat, il est essentiel qu'elle possède les bonnes compétences. Mais quelles devraient être ces compétences?

Un grand nombre de spécialistes ont cerné un éventail de compétences qui sont attribuées à la réussite entrepreneuriale. Pour effectuer notre analyse, nous nous sommes fondés sur la littérature scientifique en suivant les étapes suivantes.

Identification de 36 compétences entrepreneuriales à examiner

Nous avons créé une liste de domaines, allant de l'expertise technique aux aptitudes interpersonnelles.

Élaboration d'un questionnaire suivi d'un sondage auprès de 1250 propriétaires d'entreprise

Nous voulions comprendre l'importance de chaque compétence aux yeux des répondantes et répondants pour les aider à atteindre leurs objectifs d'affaires au stade actuel de leur entreprise.

Répartition des compétences dans quatre groupes

À l'aide d'une technique d'apprentissage automatique d'analyse factorielle exploratoire, nous avons pu comprendre comment les compétences étaient liées, ce qui nous a permis de les réduire en ensembles de variables sommaires.

Comparaison de l'importance des groupes de compétences

Nous avons indexé chaque groupe en faisant la somme de la moyenne de toutes les compétences, pondérée par le poids factoriel avec rotation. Nous avons ensuite mis les indices à l'échelle afin de comparer les groupes de compétences selon l'importance.

Identification des compétences associées à un rendement élevé

À l'aide d'une technique de classification fondée sur la croissance annuelle, la croissance relative et la rentabilité de l'entreprise, nous avons créé deux groupes d'entreprises à partir des données du sondage: les entreprises à rendement élevé et les entreprises dont le rendement va de moyen à faible.

Quelles sont les compétences les plus importantes pour réussir en affaires dans le contexte actuel ?

Voici les quatre groupes de compétences que nous avons définis au moyen de notre analyse⁵. Les compétences sont indiquées par ordre d'importance, et les plus importantes sont précédées d'une flèche rouge.



1. Ténacité et compétences relationnelles

La capacité de résoudre des problèmes, de faire face à des revers et à des échecs et de s'adapter au changement et à l'adversité est au cœur de ce groupe.

La connaissance de soi, la reconnaissance des forces et des faiblesses et la gestion du stress sont également essentielles.

Ce groupe met aussi de l'avant l'importance d'établir et d'entretenir de bonnes relations et de répartir stratégiquement les ressources pour atteindre les objectifs.

- Résolution de problèmes
- Résilience
- Adaptabilité

- Connaissance de soi et efficacité personnelle
- Développement de relations
- Gestion du stress et de la charge psychologique
- Planification et organisation de l'entreprise
- Relations avec la clientèle et les fournisseuses et fournisseurs
- Planification stratégique



2. Compétences en marketing et en finance

Ce groupe porte sur le positionnement des produits et la croissance de l'entreprise.

Il met l'accent sur l'importance d'élaborer des stratégies de marketing efficaces pour bâtir une clientèle, de mener des études de marché pour cerner les occasions et de gérer la présence en ligne et le commerce électronique.

Il met également de l'avant l'importance de comprendre les options de financement et d'élaborer des plans financiers.

- Stratégie de publicité et de marketing
- Étude de marché

- Gestion de la présence en ligne
- Mobilisation de capitaux
- Établissement du budget
- Sélection d'outils numériques
- Développement de produits
- Compréhension et utilisation des états financiers

5. Les compétences sont énumérées par ordre d'importance, et celles marquées d'une flèche rouge sont les plus importantes. Chaque compétence n'est pas exclusive à une catégorie donnée. La liste présentée n'est pas exhaustive. Pour obtenir la liste détaillée, veuillez consulter la section sur la méthodologie.



3. Leadership et relations humaines

Ce groupe porte sur les compétences essentielles pour motiver une équipe et l'orienter vers la réussite organisationnelle. Cela implique notamment d'inspirer les membres de l'équipe ainsi que d'harmoniser et de récompenser les efforts de l'équipe en fonction de la vision de l'entreprise.

La délégation et la gestion du capital humain sont d'autres compétences clés de ce groupe.

- ➔ Leadership
- ➔ Motivation des autres
- ➔ Délégation

- Gestion du capital humain
- Gestion du rendement du personnel
- Formation et perfectionnement du personnel



4. Compétences en administration opérationnelle

Ce groupe est axé sur les tâches administratives quotidiennes nécessaires à l'exploitation d'une entreprise, ainsi que sur la conformité juridique et financière. Il met également de l'avant l'importance d'avoir des mesures de contrôle financier pour maintenir l'efficacité des activités de l'entreprise.

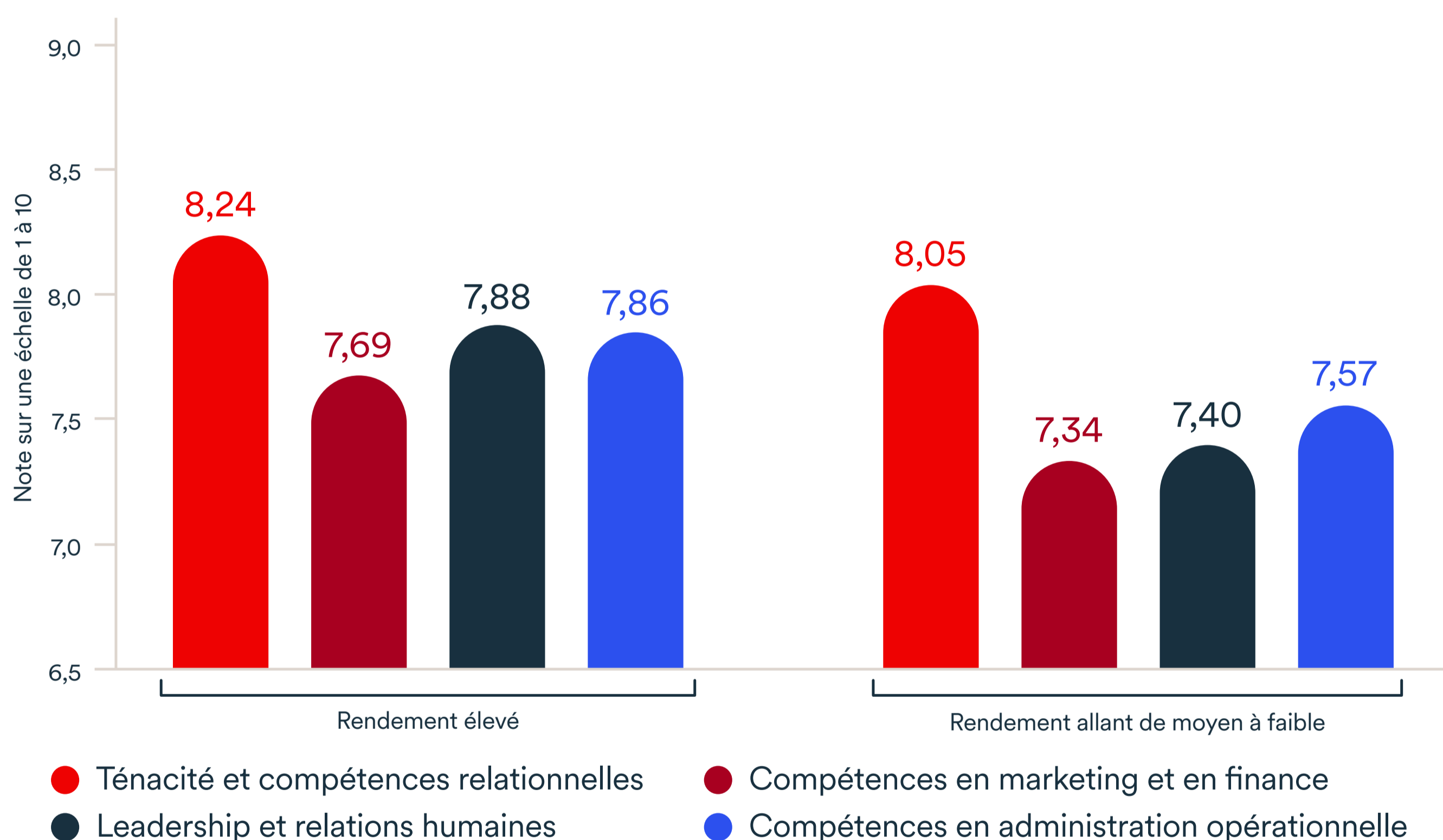
- Compétences en administration
- Compétences juridiques et fiscales
- Gestion de la trésorerie

Les compétences qui favorisent la réussite

Les propriétaires d'entreprise en devenir se demandent souvent ce qui distingue les entrepreneures et entrepreneurs prospères des autres, et surtout quelles compétences sont essentielles pour atteindre leurs objectifs.

Lorsque nous avons comparé les propriétaires d'entreprise à rendement élevé aux propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible, nous avons constaté des différences intrigantes entre les deux, et avons remarqué que certaines compétences étaient clairement liées à un meilleur rendement. Nous avons également repéré des points communs importants (graphique 5).

Graphique 5: Groupes de compétences liés au niveau de rendement d'une entreprise



Sources : Recherche de BDC; Sondage de BDC sur les compétences entrepreneuriales au sein des propriétaires d'entreprise, mars 2023, n = 1 050.

Remarque: Le niveau d'importance est une mesure de l'importance selon la perception des personnes. Voici la question du sondage : Dans quelle mesure est-il important que vous possédiez les compétences entrepreneuriales suivantes pour atteindre vos objectifs d'affaires actuels ? Une technique de classification à k-moyennes a été utilisée pour générer des groupes à rendement élevé et des groupes dont le rendement va de moyen à faible en fonction de questions liées au rendement, et plus particulièrement la croissance annuelle, la croissance relative et la rentabilité.

➔ La ténacité et les compétences relationnelles ont été déclarées très importantes par toutes les entrepreneures et tous les entrepreneurs.

Le puissant mélange de détermination inébranlable, de résilience et de capacité à établir des liens semble être la pierre angulaire de l'entrepreneuriat.

En revanche, une distinction fascinante est ressortie entre les propriétaires d'entreprise à rendement élevé et celles et ceux dont le rendement va de moyen à faible. Le premier groupe considère que le leadership et les relations humaines sont des compétences essentielles, tandis que le second groupe accorde une plus grande importance aux compétences en administration opérationnelle, souvent au détriment du développement de l'équipe.

Les propriétaires d'entreprise à rendement élevé priorisent

Le leadership et les relations humaines

➔ Mentalité des propriétaires: La réussite n'est pas une quête solitaire

- Favoriser la collaboration pour libérer le pouvoir de l'effort collectif
- Inspirer et motiver les autres pour les amener à se dépasser
- Soutenir le personnel au moyen de processus d'affaires efficaces
- Permettre au personnel de se perfectionner et développer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise

Bien que l'efficacité opérationnelle soit importante pour toute entreprise, les propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible négligent par mégarde de cultiver les talents de premier plan autant que de développer les processus. Cette approche plus réactive pourrait très bien être la principale raison de leur rendement inférieur.

Les propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible priorisent

Les compétences en administration opérationnelle

➔ Mentalité des propriétaires: L'efficacité opérationnelle est la clé du succès

- Gérer les tâches quotidiennes et résoudre efficacement les problèmes
- Accroître la productivité pour améliorer le rendement de l'entreprise
- Établir des processus d'affaires clairs
- Mettre l'accent sur l'amélioration continue pour stimuler les progrès

De plus, les propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible ont systématiquement obtenu des notes plus faibles dans tous les groupes de compétences, ce qui fait ressortir le fait que le succès ne repose pas uniquement sur des capacités innées, mais aussi sur le développement proactif des compétences.



Imbritech Industries

Les compétences non techniques aident à façonner l'acier

Les sœurs Imbriglio, Susy et Cathy, doivent composer avec certains des défis les plus importants auxquels les propriétaires d'entreprise font face, notamment la hausse des coûts et la pénurie de main-d'œuvre. L'inflation a fait monter le coût des matériaux ainsi que le coût de la main-d'œuvre, ce qui fait qu'Imbritech Industries, leur entreprise, a plus de mal à rivaliser avec les grands acteurs du secteur.

L'entreprise d'usinage située au Québec, qui fabrique des pièces pour les secteurs des pâtes et papiers, de l'aviation, de l'hydroélectricité et des véhicules utilitaires, exerce ses activités depuis 2009, période pendant laquelle de nombreuses petites entreprises se sont heurtées à un contexte commercial de plus en plus complexe.

« La communication nous distingue des autres ateliers d'usinage. C'est pourquoi bon nombre de nos clientes et clients considèrent que notre relation dépasse le cadre des affaires. Parfois, on nous appelle simplement pour savoir comment nous allons », dit la co-propréétaire Susy Imbriglio.



Les compétences en communication sont essentielles

Une bonne communication a toujours été au cœur de la gestion de l'entreprise, surtout en ce qui concerne les relations avec la clientèle.

La pénurie de main-d'œuvre touche également les fournisseuses et fournisseurs et les organismes de réglementation, qui voient leurs propres délais s'allonger. « Les délais sont très longs parce qu'ils n'ont tout simplement pas assez de personnel à l'heure actuelle », confie Cathy Imbriglio, qui mentionne que les demandes de la clientèle, qui souhaite savoir quand la pièce arrivera, ajoutent de la pression.

Elle affirme qu'une grande partie de son travail consiste à tenir la clientèle au courant de l'évolution de la situation. « Je suis constamment en contact avec les clientes et les clients, et je pense que c'est quelque chose qui leur plaît. »

Sa soeur Susy ajoute: « La communication nous distingue des autres ateliers d'usinage. C'est pourquoi bon nombre de nos clientes et clients considèrent que notre relation dépasse le cadre des affaires. Parfois, on nous appelle simplement pour savoir comment nous allons. »

Cette philosophie s'applique à leur personnel, mentionne-t-elle. « Nous leur disons que notre porte est toujours ouverte. Nous voulons que tout le monde puisse nous parler. »

Maintenir les compétences du personnel à jour

Les sœurs savent à quel point le perfectionnement professionnel peut contribuer à la satisfaction du personnel. Elles font appel à une personne responsable de la programmation pour former les opératrices et opérateurs par rapport aux mises à jour des logiciels et aux changements apportés aux machines.

L'usine est un espace où les travailleuses et travailleurs peuvent s'exprimer si elles ou ils ont des difficultés à comprendre un point technique, ce qui illustre une fois de plus l'importance que les sœurs accordent à la communication avec les autres.

Pour ce qui est de leur propre perfectionnement professionnel, les deux sœurs affirment que les activités qui leur sont les plus utiles sont les activités de réseautage permettant d'apprendre comment d'autres petites entreprises gèrent des problèmes comme la fidélisation du personnel.

Avoir la résilience nécessaire pour continuer

Les sœurs attribuent leur capacité à relever bon nombre des défis d'aujourd'hui à l'amour qu'elles ont reçu de leurs parents lorsqu'elles étaient jeunes.

« Nos parents nous ont appris à être fortes et à ne pas nous laisser abattre par les événements. Ils nous ont enseigné que quand on rencontre l'échec, il faut l'assumer. L'important, c'est de se relever et de continuer », affirme Cathy Imbriglio.

Comme elles évoluent dans un secteur dominé par les hommes, elles ont toutes les deux été victimes de préjugés sexistes : elles se sont fait dire « vous êtes trop belle pour diriger une entreprise d'usinage », et un homme était même abasourdi par le fait qu'elles exploitaient une entreprise dans ce secteur.

Susy Imbriglio précise que l'éducation qu'elle et sa sœur ont reçue les a préparées à cette situation. « Nous avons été élevées par une mère très forte qui ne laisse jamais personne lui dire quoi faire, et par un père qui ne nous a jamais traitées différemment ni dit que nous ne pouvions pas être dans

son atelier. » La résilience les a également aidées à traverser les périodes difficiles. Lorsque leur père s'est retiré de l'entreprise au début de 2023 pour des raisons de santé, Cathy Imbriglio a assumé ses fonctions en plus de son travail habituel.

« Cathy était submergée, explique sa sœur. On a dressé une liste de tout ce qu'elle devait faire. En transposant sur papier les idées qu'on a en tête, on peut vraiment réduire la charge mentale qui pèse sur soi. »

Susy et Cathy Imbriglio ont trouvé des moyens d'atténuer les défis engendrés par les pénuries de main-d'œuvre, l'inflation et les taux d'intérêt élevés. Les compétences en communication et le soutien qu'elles s'apportent l'une l'autre et qu'elles appliquent pour les membres de leur personnel, leur clientèle et leurs fournisseuses et fournisseurs ont aidé Imbritech à tirer son épingle du jeu malgré les vents contraires. ←

« Quand on rencontre l'échec, il faut l'assumer. L'important, c'est de se relever et de continuer. »

Cathy Imbriglio, copropriétaire, Imbritech Industries

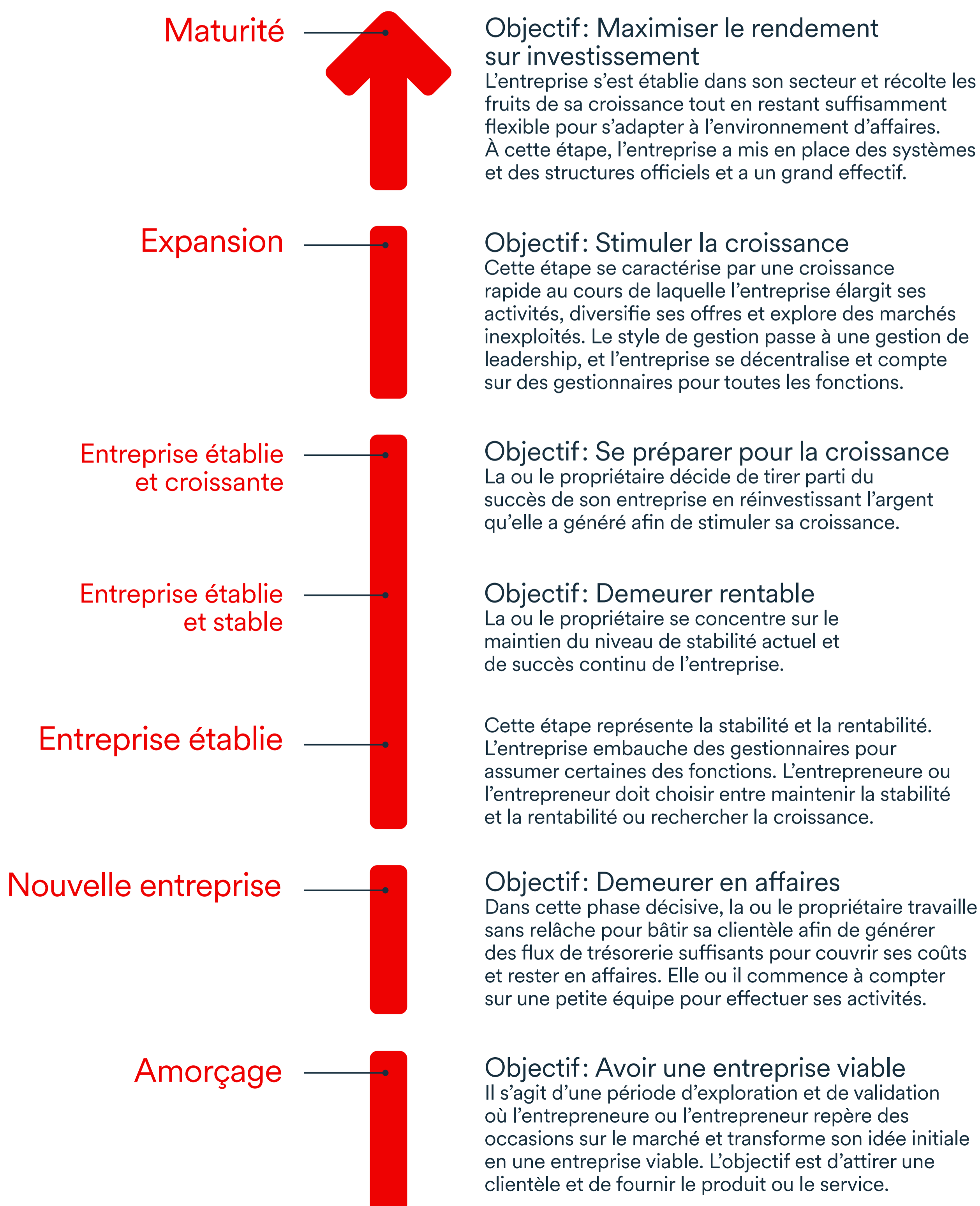


Comment les compétences devraient-elles évoluer au fil de la croissance d'une entreprise ?

Chaque parcours entrepreneurial est unique, mais la plupart des entreprises passent par des étapes de croissance semblables. L'évolution décrite dans *Les cinq stades de l'évolution d'une PME* (1983) de Churchill et Lewis demeure l'une des plus influentes et des plus pertinentes⁶.

Nous avons utilisé le modèle de Churchill et Lewis, combiné à des observations d'autres cadres reconnus, pour élaborer la carte du parcours d'affaires suivante (graphique 6). Les propriétaires d'entreprise peuvent l'utiliser pour déterminer le stade de croissance de leur entreprise.

Graphique 6: Les étapes de croissance d'une entreprise



Le parcours n'est pas toujours linéaire

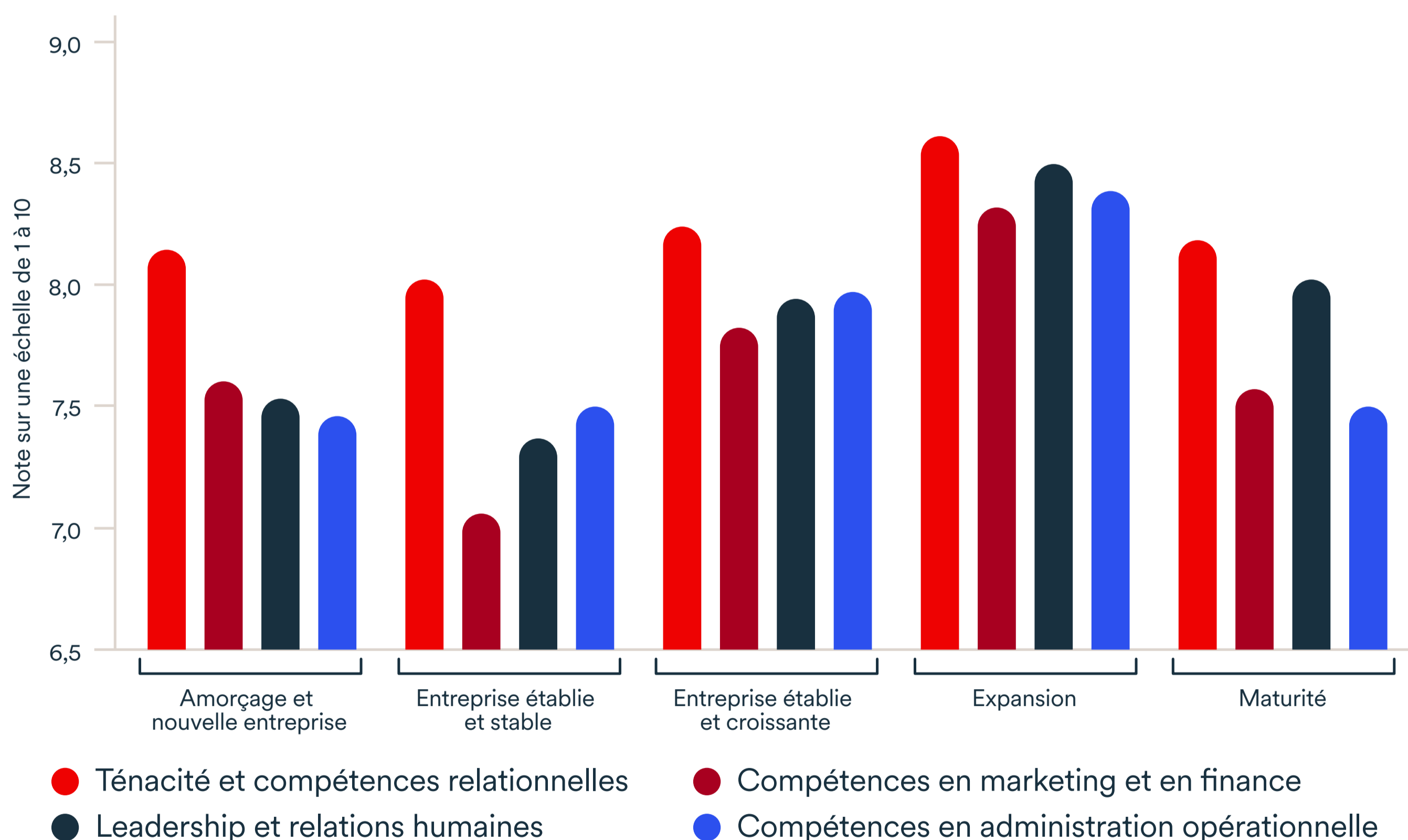
- Le temps passé à chaque étape de la croissance varie selon l'entreprise.
- Une entreprise peut se retrouver dans un état hybride combinant deux étapes ou plus.
- Une entreprise peut revenir à une étape précédente du parcours de croissance avant de progresser.
- Un déclin et une fermeture peuvent se produire à toute étape du parcours entrepreneurial.

Compétences pour réussir selon l'étape de la croissance

Les exigences imposées à la ou au propriétaire et à ses équipes évoluent avec l'entreprise.

Nous avons examiné l'ensemble unique de compétences nécessaires à la réussite à différentes étapes de la croissance de l'entreprise (graphique 7).

Graphique 7: Niveau d'importance des différentes compétences selon l'étape de croissance pour les entreprises à rendement élevé



Sources : Recherche de BDC; Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès des propriétaires d'entreprise, mars 2023, n = 570.

Remarque: Le niveau d'importance est une mesure de l'importance selon la perception des personnes. Voici la question du sondage: Dans quelle mesure est-il important que vous possédiez les compétences entrepreneuriales suivantes pour atteindre vos objectifs d'affaires actuels? Une technique de classification à k-moyennes a été utilisée pour générer des groupes à rendement élevé et des groupes dont le rendement va de moyen à faible en fonction de questions liées au rendement, plus particulièrement la croissance annuelle, la croissance relative et la rentabilité.

Les compétences ci-dessous sont ressorties comme étant les plus importantes en fonction de l'étape de croissance

La ténacité et les compétences relationnelles sont essentielles à toutes les étapes de la croissance

Amorçage et nouvelle entreprise

Les compétences en marketing et en finance sont importantes aux premiers stades de l'entreprise, alors que la ou le propriétaire s'emploie à démontrer la compatibilité de ses produits avec le marché, à établir sa présence sur le marché et à gérer les ressources financières.

Entreprise établie et stable

Les compétences en administration opérationnelle sont importantes, alors que la ou le propriétaire cherche à maintenir la rentabilité et à assurer le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Entreprise établie et croissante

Tous les groupes de compétences sont importants, ce qui reflète les exigences globales de la gestion d'une entreprise en croissance.

Expansion

Tous les groupes de compétences sont importants. Le leadership et les relations humaines deviennent de plus en plus importants à mesure que l'effectif grossit et qu'il est nécessaire de le motiver, de l'harmoniser et de l'habiliter.

Maturité

Le leadership et les relations humaines sont les plus importants pour la création d'équipes hautement performantes, ainsi que la gestion de cadres compétents.

On constate enfin que les niveaux de compétences ont tendance à augmenter en fonction des étapes de croissance, ce qui fait ressortir l'importance du développement continu des compétences et de l'autoperfectionnement tout au long du parcours entrepreneurial.

La ténacité: l'atout clé

Le fait que notre recherche ait révélé que la ténacité et les compétences relationnelles sont les plus importantes pour la réussite en affaires montre l'importance du facteur humain. Même si les compétences techniques et l'expertise dans le domaine sont sans aucun doute essentielles, des compétences non techniques comme la résilience personnelle et la capacité d'établir des liens significatifs sont encore plus cruciales pour la réussite de l'entreprise.

La ténacité aide l'entrepreneure ou l'entrepreneur à conserver sa concentration, sa motivation et sa détermination face à l'adversité, ce qui lui permet de se remettre des échecs, de s'adapter à des circonstances changeantes et, en fin de compte, de réussir.

L'origine de la ténacité

Le terme « ténacité » prend ses racines dans le domaine de la psychologie et a été popularisé par la psychologue Angela Duckworth, pionnière en la matière. Celle-ci définit la ténacité comme une combinaison de passion et de persévérance pour atteindre des objectifs à long terme, englobant la capacité de continuer à faire des efforts devant les défis, les revers et les échecs qui se présentent.

Dans son influente conférence TED et son livre subséquent intitulé *L'Art de la niaque: comment la passion et la persévérance forment les destins*, Angela Duckworth a attiré l'attention du public sur le concept de la ténacité. Ses recherches ont démontré que les personnes qui font preuve d'une grande ténacité surpassent souvent celles qui ont plus de talents ou d'intelligence, mais qui ne sont pas aussi persévérantes.

Ces résultats l'ont amenée à approfondir sa compréhension du rôle de la ténacité comme indicateur du succès dans divers domaines, notamment l'éducation, le sport et les affaires.

Un autre apport important du travail d'Angela Duckworth est la compréhension du fait que la ténacité n'est pas simplement innée ou fixe, mais plutôt une caractéristique que l'on peut développer. Bien que certaines personnes puissent naturellement faire preuve d'une plus grande ténacité, des études ont démontré que les personnes peuvent faire croître leur niveau de ténacité grâce à leur état d'esprit et à leur volonté de déployer des efforts soutenus au fil du temps.

Comment peut-on développer la ténacité?

Il faut combiner bon état d'esprit, autoréflexion, pratique déterminée et soutien pour développer la ténacité.

Établir des objectifs clairs et ambitieux

Pour maintenir une orientation et des priorités claires, assurez-vous que vos objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (critères SMART).

Cultiver une mentalité axée sur le développement

Si vous croyez que vous pouvez développer vos capacités et vos compétences grâce aux efforts et à la pratique, vous pourrez voir les échecs et les revers comme des occasions d'apprentissage plutôt que comme des limites permanentes.

Développer un réseau de soutien

En vous entourant d'un réseau de mentors, de pairs et de conseillères et conseillers, vous obtiendrez des encouragements, des conseils et une rétroaction précieuse sur lesquels vous pouvez compter pour garder votre motivation et surmonter les obstacles.

Faire preuve d'introspection

Le fait de réfléchir à vos forces, faiblesses et valeurs vous aide à garder le cap, à rester sur la bonne voie quant à vos objectifs à long terme, à repérer les points à améliorer et à apporter les ajustements nécessaires.

Mettre en pratique des activités de renforcement de la résilience

Développez votre force mentale et votre adaptabilité en essayant de faire régulièrement de l'exercice physique, de la méditation de pleine conscience et des exercices de respiration profonde, ou en participant à des projets complexes.

Célébrer les progrès et les petites victoires

De telles célébrations vous aideront à garder votre motivation et renforceront votre conviction que la persévérance porte ses fruits, ce qui, en fin de compte, renforcera votre ténacité.

Leadership et relations humaines : les ingrédients secrets

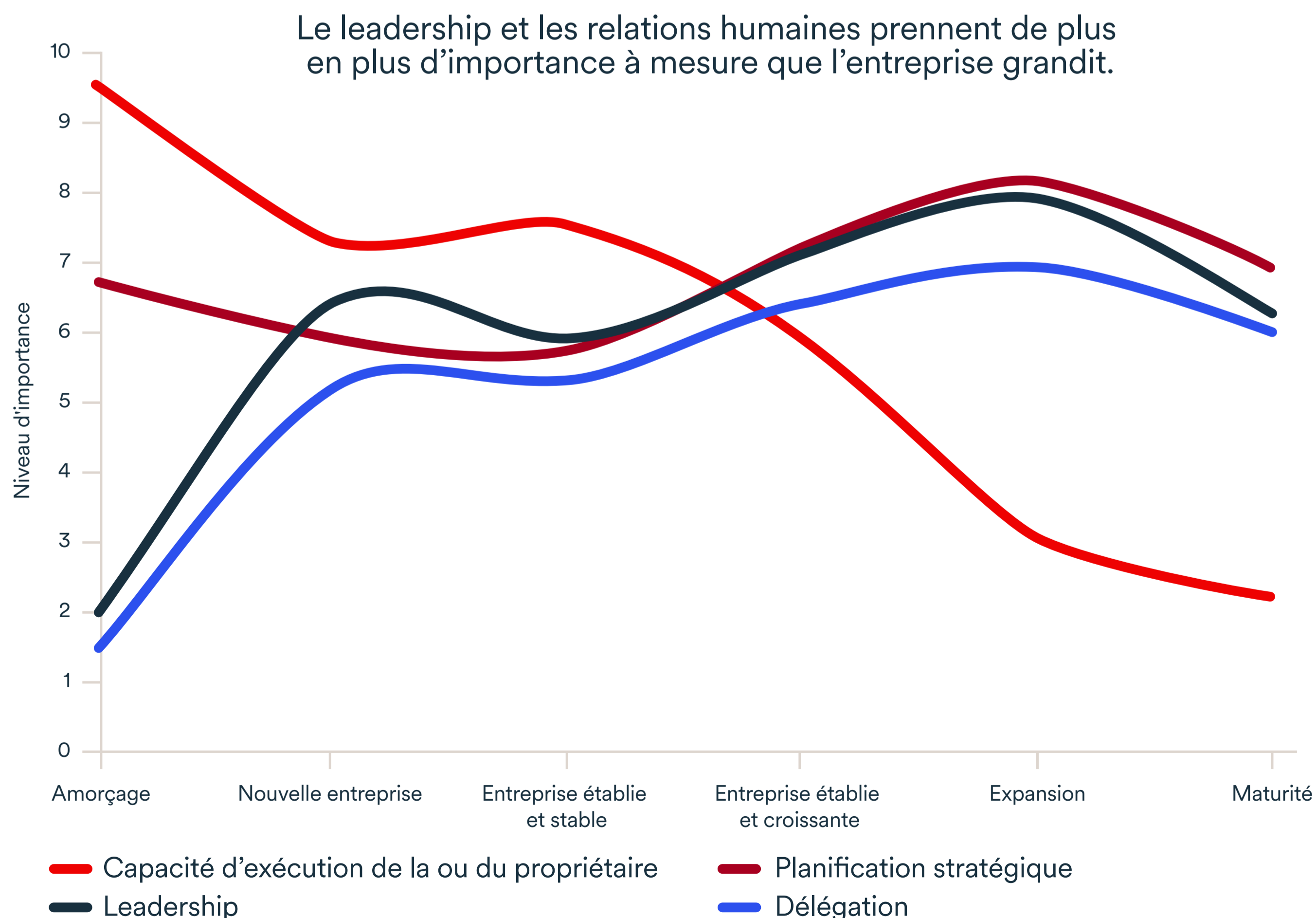
Selon nos recherches, le leadership et les relations humaines différencient les propriétaires d'entreprise à rendement élevé des propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible. En effet, les personnes qui accordent une importance particulière au leadership et au perfectionnement du personnel obtiennent généralement des résultats d'affaires supérieurs.

Le besoin pour cet ensemble de compétences augmente à mesure que l'entreprise franchit les différentes étapes de la croissance. Aux premières étapes, l'entrepreneure ou l'entrepreneur compte souvent sur ses propres capacités pour gérer divers aspects de l'entreprise (graphique 8). Toutefois, à mesure que l'entreprise prend de l'expansion, la ou le propriétaire doit arrêter de s'occuper de toutes les tâches et doit commencer à bâtir et à diriger une équipe compétente.

Le leadership, la délégation, la communication et le travail d'équipe prennent de l'importance à mesure que l'entreprise passe de la microgestion effectuée par la ou le propriétaire à une structure professionnelle plus importante. La transition peut être difficile pour les entrepreneures et entrepreneurs qui ont de la difficulté à lâcher prise, et a entraîné la chute de nombreuses entreprises.

À ce stade, l'entrepreneure ou l'entrepreneur doit être en mesure de voir l'entreprise sous différents angles et de tirer parti de l'expertise des cadres et du personnel. Cela lui permet de se concentrer sur la prise de décisions stratégiques, de favoriser l'innovation et de cultiver une culture de travail positive, tous des facteurs nécessaires à la croissance et à la réussite à long terme de l'entreprise.

Graphique 8 : Importance du leadership et des relations humaines selon les phases de croissance



Sources : Recherche de BDC; Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès des propriétaires d'entreprise, mars 2023, n = 1 250.

Remarque : On a demandé aux répondantes et répondants d'évaluer l'importance sur une échelle de 1 à 10. Les résultats du graphique représentent la proportion de notes de 8 et plus sur 10. La capacité d'exécution de la ou du propriétaire correspond au pourcentage de fonctions d'affaires exercées par la ou le propriétaire seulement.



Avante POP Displays

Acquérir les compétences nécessaires pour réussir

Rob Bancroft confie qu'il n'avait pas toutes les compétences nécessaires pour gérer une entreprise avant d'acquérir Avante POP Displays, un fabricant de présentoirs au point de vente établi à Okanagan Falls, en Colombie-Britannique.

«Je n'avais jamais été propriétaire d'une entreprise, dit-il. Mais l'acquisition d'Avante était la meilleure façon de réaliser mon rêve de devenir entrepreneur.»

Grâce à son expérience antérieure en gestion de portefeuille de placements, il a pu repérer le potentiel d'Avante par rapport à plusieurs autres entreprises qu'il avait examinées.

«J'ai toujours cru en l'importance du perfectionnement professionnel, explique ce titulaire d'une maîtrise en éducation, âgé de 35 ans. Ainsi, pour concrétiser ses ambitions entrepreneuriales, il a fait ce qui a toujours fonctionné pour lui: il a acquis les compétences qui lui manquaient.

« L'une des choses qu'on m'a conseillé de faire, et qui s'est avérée précieuse, c'est de m'asseoir avec chaque membre du personnel pour faire connaissance et obtenir ses commentaires. Cette démarche a été très éclairante », dit Rob Bancroft.

Une nouvelle coach pour un nouveau défi

Rob Bancroft a décidé de recourir à la solution Planification stratégique pour petites entreprises de BDC, qui aide les propriétaires à réfléchir à leur entreprise à long terme et à rallier tout leur personnel à la même vision stratégique.

« L'une des choses qu'on m'a conseillé de faire, et qui s'est avérée précieuse, c'est de m'asseoir avec chaque membre du personnel pour faire connaissance et obtenir ses commentaires. Cette démarche a été très éclairante », raconte-t-il.

En plus de lui donner l'occasion de présenter sa vision à l'équipe, cela lui a donné un précieux aperçu de l'ensemble des compétences et des idées de chaque personne pour l'entreprise. Il a découvert des compétences et des intérêts cachés et de nouvelles possibilités de carrière chez plusieurs personnes.

« Miranda, par exemple, travaillait à l'atelier. Après avoir discuté avec elle, j'ai réalisé qu'elle s'intéressait au design, qu'elle connaissait AutoCAD et qu'elle avait un grand flair artistique. »

Il a décidé de la faire passer d'un poste de débutante à un poste de conceptrice : elle crée maintenant des présentoirs et dirige l'imprimerie en plus de gérer les médias sociaux de l'entreprise.

« Je suis privilégié, dit-il. Le personnel a mis son expérience, son expertise et ses excellentes idées au profit de l'entreprise. Mon travail consiste à donner aux membres de notre équipe les outils dont ils ont besoin pour que nous puissions atteindre tous nos objectifs. »



Retenir le talent

Ce n'était pas la première rencontre de Rob Bancroft avec l'équipe. Juste avant l'acquisition de l'entreprise, il avait eu des discussions avec des membres clés du personnel pour comprendre leurs objectifs et leurs intentions, et s'assurer qu'ils ne quitteraient pas l'entreprise.

« Comme je n'ai pas d'expérience dans la gestion des activités d'une entreprise de fabrication, il était essentiel de conserver le personnel clé. » En fin de compte, toute l'équipe a décidé de rester à Avante POP Displays. Depuis, il a poursuivi le dialogue et en a tiré un riche enseignement :

« Ce qui me frappe, c'est que l'écoute et le soutien accroissent la motivation du personnel. »

Soutien de communautés

L'un des objectifs de Rob Bancroft a été de perfectionner ses compétences en leadership. Pour ce faire, il participe chaque mois à des rencontres avec deux groupes de propriétaires d'entreprise.

« Comme bon nombre font face aux mêmes défis, cela me donne l'occasion d'apprendre de leur expérience. Nous échangeons nos idées et nos objectifs, et nous nous rendons compte mutuellement de nos résultats. C'est vraiment bénéfique. »

Somme toute, Rob Bancroft juge que l'encadrement et le soutien de communautés sont des outils extrêmement précieux pour lui enseigner les compétences en leadership dont il a besoin dans son parcours entrepreneurial.

« Le coaching et le mentorat de personnes qui ont des années d'avance sur moi m'ont aidé à trouver des solutions, explique-t-il, en ajoutant que le fait de parler à d'autres nouvelles et nouveaux propriétaires d'entreprise a été « une excellente source de soutien et de solidarité ». ⬅️

« Lorsqu'il s'agit d'être un bon leader, on en a toujours à apprendre. »

Rob Bancroft, propriétaire,
Avante POP Displays



Donner aux entrepreneures et entrepreneurs les moyens de réaliser leurs ambitions

La prochaine génération
d'entrepreneures et entrepreneurs
en devenir possède-t-elle les
compétences nécessaires pour réussir?

Nous avons établi un partenariat avec l'Université de Montréal afin de mieux comprendre les lacunes en matière de compétences chez les jeunes qui aspirent à devenir propriétaires d'entreprise. À cette fin, l'Université a mené un sondage dans le cadre duquel elle a demandé aux étudiantes et étudiants d'évaluer leur maîtrise de 36 compétences⁸.

Par la suite, nous avons comparé leur niveau de compétences au niveau d'importance attribué à ces compétences par les propriétaires d'entreprise à rendement élevé, ce qui a permis de cerner les lacunes. Pour aller encore plus en profondeur, nous avons également comparé ce groupe aux personnes qui se sont lancées en affaires il y a moins de deux ans.

La ténacité et les compétences relationnelles dominant

Les données ont révélé que les propriétaires d'entreprise en devenir et les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs se classaient au premier rang pour leur ténacité et leurs aptitudes relationnelles (graphique 9, sur la page suivante).

Cela indique que les personnes motivées par l'entrepreneuriat sont plus susceptibles d'être résilientes, persévérantes et capables d'établir des liens solides.

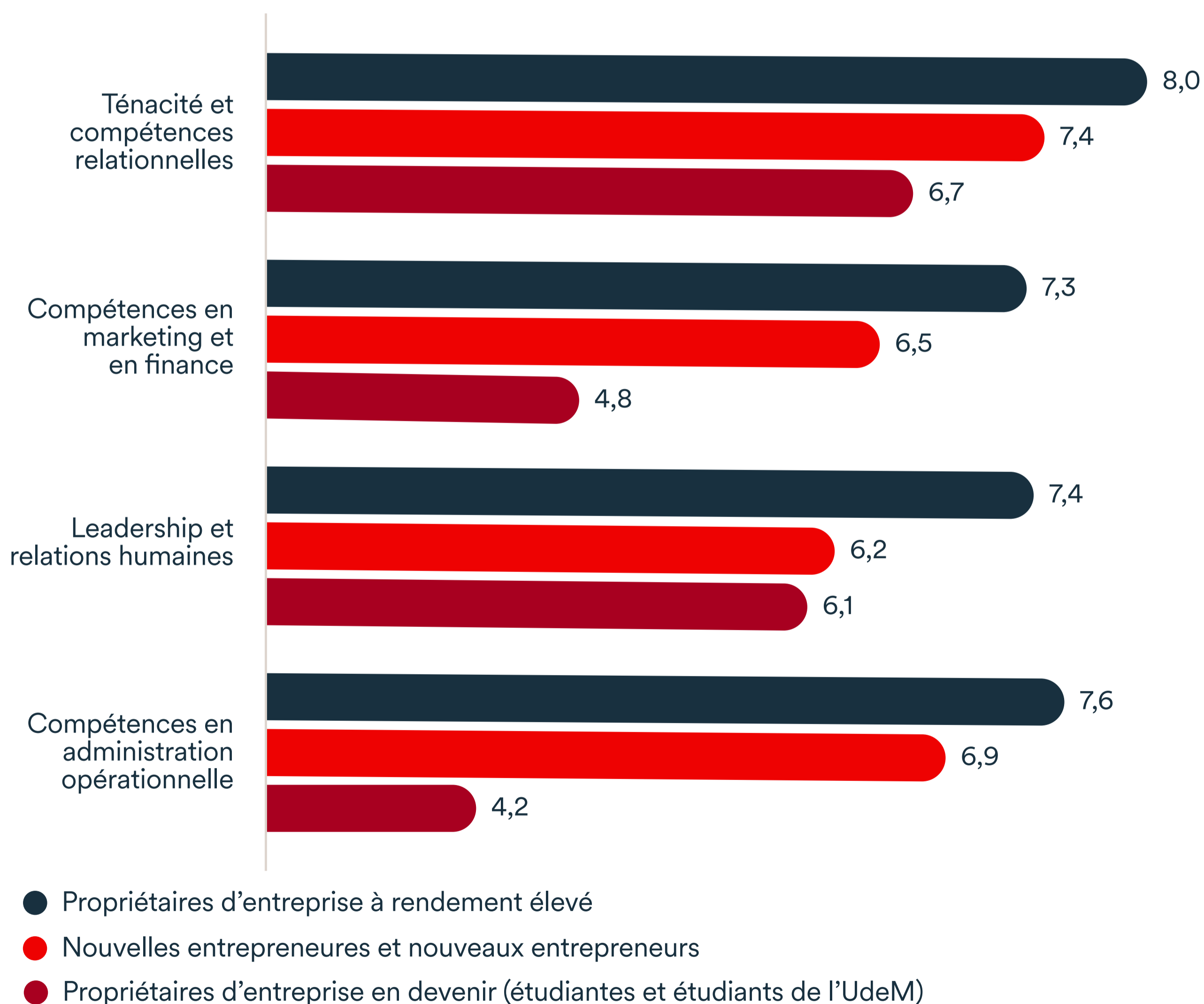
8. Nous avons demandé aux propriétaires d'entreprise en devenir d'évaluer leurs compétences sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie « aucune compétence » et 10 signifie « compétences poussées » dans le domaine.

Les compétences pratiques sont les plus faibles chez les jeunes propriétaires d'entreprise en devenir

L'écart le plus important est apparu du côté des compétences en administration opérationnelle et pourrait découler d'un manque de connaissances juridiques et financières pour lancer une entreprise, ainsi que d'un manque d'expérience pratique pour gérer efficacement les activités quotidiennes. De plus, les compétences en marketing et en finance sont également un domaine où sont apparues des lacunes. Pourtant, ces compétences sont essentielles pour que les propriétaires d'entreprise aux premiers stades de développement trouvent la compatibilité entre leur produit et le marché, établissent une forte présence sur le marché et gèrent les ressources financières.

Les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs ont noté leurs compétences en leadership et relations humaines au plus bas niveau, peut-être parce qu'elles et ils ont déjà fait face à certains des défis liés à la gestion d'une équipe. Cela pourrait devenir une faiblesse lorsque ces personnes voudront faire croître leur entreprise.

Graphique 9: Écart de compétences entre les propriétaires d'entreprise en devenir et les propriétaires d'entreprise à rendement élevé



Sources : Recherche de BDC; Sondage de BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès des propriétaires d'entreprise, mars 2023, n = 570; Sondage de BDC sur les compétences entrepreneuriales au sein de la population générale, mars 2023, n = 1 001; Sondage de l'Université de Montréal sur les compétences des propriétaires d'entreprise en devenir, juin 2023, n = 206.

Dans l'ensemble, les propriétaires d'entreprise en devenir ainsi que les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs se sont donné des notes plus faibles pour toutes les compétences par rapport aux propriétaires d'entreprise à rendement élevé.

Pour combler cette lacune, les programmes d'entrepreneuriat et les établissements d'enseignement doivent offrir une formation complète et des occasions d'apprentissage par l'expérience.

L'exposition à des scénarios réels et à des défis pratiques est le moyen le plus efficace de comprendre les compétences qui seront nécessaires. Les programmes de mentorat, les stages et la collaboration avec des entrepreneures et entrepreneurs d'expérience permettent également d'obtenir des idées et des conseils précieux pour réduire l'écart entre les connaissances théoriques et les applications pratiques.

Les propriétaires d'entreprise veulent améliorer leur capacité à gérer le stress et la charge psychologique

Au cours de notre recherche, nous avons également recueilli des données auprès de tous les groupes d'entrepreneures et entrepreneurs au sujet des compétences qu'ils aimeraient améliorer.

Cela nous donne un aperçu précieux de la façon dont ils perçoivent leurs propres lacunes en matière de compétences et nous aide à comprendre comment adapter le soutien et les ressources le plus efficacement possible.

Graphique 10: Les 3 principales compétences que les propriétaires d'entreprise veulent améliorer, par ordre d'importance

	1.	2.	3.
Propriétaires d'entreprise	Gestion du stress et de la charge psychologique	Stratégies de publicité et de marketing	Gestion du capital humain
Nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs	Gestion du stress et de la charge psychologique	Stratégies de publicité et de marketing	Mobilisation de capitaux
Propriétaires d'entreprise en devenir – étudiantes et étudiants	Gestion du stress et de la charge psychologique	Planification stratégique	Établissement du budget

● Ténacité et compétences relationnelles

● Compétences en marketing et en finance

● Leadership et relations humaines

Sources : Recherche de BDC; Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès des propriétaires d'entreprise, mars 2023, n = 570; Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales au sein de la population générale, mars 2023, n = 1 001; Sondage de l'Université de Montréal sur les compétences des propriétaires d'entreprise en devenir, juin 2023, n = 206. Un maximum de trois réponses était permis.

Comment l'amélioration de ces compétences peut-elle aider les entrepreneures et entrepreneurs à réussir?

Gestion du stress et de la charge psychologique

La gestion du stress fait partie intégrante de la ténacité, car elle permet aux propriétaires d'entreprise de maintenir leurs efforts, de s'adapter aux revers et de persister devant les obstacles.

Il s'agit de la priorité pour tous les groupes sondés. Les entrepreneures et entrepreneurs doivent déjà surmonter des niveaux de stress élevés, auxquels vient s'ajouter un environnement d'affaires de plus en plus complexe. Ce résultat met en lumière le besoin essentiel de donner la priorité à la santé mentale et au bien-être des propriétaires d'entreprise.

Il est important de noter que la gestion du stress et de la charge psychologique exige de la ténacité et des compétences relationnelles, que notre recherche a identifiées comme étant le groupe de compétences le plus important pour les propriétaires d'entreprise. Ce lien met en évidence la grande sensibilisation des entrepreneures et entrepreneurs au rôle crucial que joue la gestion efficace du stress pour maintenir leur passion et leur persévérance devant des défis d'affaires.

Publicité et marketing

Comme la publicité et le marketing sont importants pour attirer la clientèle et générer des ventes, il est logique que les entrepreneures et entrepreneurs d'expérience ainsi que les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs veuillent améliorer leurs compétences dans ces domaines. Toutefois, il est intéressant de noter que les propriétaires d'entreprise de tous les niveaux de rendement classent toujours cet ensemble de compétences au plus bas niveau de l'échelle d'importance.

L'évolution rapide des plateformes de marketing et des préférences de consommation, qui rend difficile de suivre les dernières tendances et stratégies, pourrait expliquer ce classement. Pour les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs, cette compétence est particulièrement importante, car elle est nécessaire pour pénétrer un nouveau marché et acquérir de la clientèle.

Mobilisation de capitaux et établissement du budget

Les compétences nécessaires pour mobiliser des capitaux et établir un budget comptent parmi les trois principaux aspects que les nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs ainsi que les propriétaires d'entreprise en devenir aimeraient améliorer.

En effet, à la première étape du démarrage d'une entreprise, beaucoup de pression est mise sur la génération de revenus suffisants pour couvrir les coûts et rester en affaires, et sur l'obtention des ressources monétaires nécessaires pour établir l'entreprise.

Gestion du capital humain

Comme on pouvait s'y attendre, cette compétence relationnelle est une priorité pour les propriétaires d'entreprise d'expérience. Dans le contexte actuel, il est de la plus haute importance d'embaucher, de gérer et de motiver avec soin le personnel. Étonnamment, cette compétence n'est généralement pas enseignée aux propriétaires d'entreprise.



ANDY Transport

La détermination à apprendre mène à une croissance explosive

Andreea Crisan, présidente et cheffe de la direction de l'entreprise québécoise ANDY Transport, fait des affaires depuis l'âge de 11 ans. Son père, Ilie Crisan, venait d'acheter son premier camion après que la famille eut immigré de la Roumanie au Canada en 2001.

Lorsqu'elle ne mémorisait pas les tables de multiplication, Andreea Crisan calculait le kilométrage de son père et lui servait d'interprète lors de réunions à la banque.

Dès son adolescence, elle gérait le travail administratif de l'entreprise en croissance.

Lors de la récession de 2008, l'entreprise clé qui impartissait ses activités de transport à ANDY a mis fin à son contrat. « Tout à coup, nous avons des camions et des personnes pour les conduire, mais nous n'avons pas de travail à leur offrir », dit-elle.



« Chaque interaction [avec les autres] peut être une source d'inspiration, qu'il s'agisse d'une recommandation ou encore d'une nouvelle approche », dit Andreea Crisan.

L'ouverture aux nouvelles solutions

Son père a gardé l'entreprise en vie, trouvant de façon proactive des chargements à transporter et gardant les conductrices et conducteurs au travail.

À cette époque, sa fille avait commencé ses études universitaires. Elle revenait souvent à la maison pour gérer la paie et le dédouanement, collaborer aux soumissions et rendre visite aux clientes et clients.

« Lorsque j'ai terminé mes études de droit en 2012, je me suis rendu compte que mon cœur était dans l'entreprise familiale, relate-t-elle. J'ai donc décidé de me joindre à ANDY et de travailler à son expansion. »

Aujourd'hui, ANDY fait partie des entreprises affichant la croissance la plus rapide au Canada et compte un effectif d'environ 500 personnes. Si le transport demeure son activité principale, l'entreprise s'est également diversifiée dans l'entretien et la réparation (y compris la distribution de pièces et les concessionnaires), la logistique de tierce partie (3PL) et l'entreposage.

Ilie Crisan s'est retiré de l'entreprise en 2021 et sa fille est devenue présidente et cheffe de la direction.

Curiosité et engagement envers l'apprentissage

Bien qu'elle n'ait pas suivi de cours en administration des affaires, Andreea Crisan a travaillé fort pour développer ses compétences. Par exemple, lorsqu'elle s'est rendu compte qu'elle était mal à l'aise de faire des présentations pendant ses études, elle s'est jointe à Toastmasters.

À mesure qu'ANDY prenait de l'expansion, elle a suivi des cours en ressources humaines et en comptabilité dans un collège local.

« Les autres personnes et les autres secteurs m'inspirent beaucoup. Je lis toujours le magazine de bord dans un avion et j'y trouve de bonnes idées de marketing ou autres à appliquer à l'entreprise », explique-t-elle.

« Je fais la même chose lorsque je rencontre de nouvelles personnes lors de conférences ou d'activités de réseautage – chaque interaction peut être une source d'inspiration, qu'il s'agisse d'une recommandation ou encore d'une nouvelle approche. »

Andreea Crisan continue de prioriser le développement de compétences grâce au réseautage et en apprenant de son équipe de cadres et de son conseil d'administration. « Je m'entoure de personnes plus qualifiées dans leur domaine et elles m'en apprennent tous les jours. »

« Bon nombre de mes embauches résultent d'un contact lors d'une conférence ou d'un événement sectoriel. J'ai reçu d'innombrables recommandations d'occasions d'affaires de cette façon », dit la présidente et cheffe de la direction, qui tire le maximum des événements en étant curieuse, en faisant connaissance avec les gens et en posant beaucoup de questions.

La délégation favorise la croissance

Andreea Crisan attribue en grande partie sa confiance en elle à la confiance que lui accordait son père lorsqu'elle était jeune. Elle a appris dès son plus jeune âge que les propriétaires d'entreprise doivent s'affirmer et accepter de connaître l'échec pour réussir, et apprendre de leurs erreurs si l'échec se produit.

Cependant, lorsqu'il s'agit de gérer les responsabilités quotidiennes de son entreprise, elle affirme que la délégation s'impose.

« Vous pouvez devenir l'obstacle dans votre entreprise parce que vous croyez tout connaître ou parce que vous ne voulez pas céder le contrôle. En reconnaissant cela, vous pouvez vous corriger et vous adapter », dit-elle.

« Il est important pour votre croissance personnelle de vous entourer de personnes expérimentées et inspirantes. » Voilà de sages paroles qui lui ont été inspirées par son père Ilie. 🏠

« Bon nombre de mes embauches résultent d'un contact lors d'une conférence ou d'un événement sectoriel. J'ai reçu d'innombrables recommandations d'occasions d'affaires de cette façon. »

Andreea Crisan, présidente et cheffe de la direction, ANDY



Les compétences peuvent et doivent être continuellement développées

On dit souvent que l'entrepreneuriat ne s'apprend pas – on « naît » entrepreneur ou entrepreneur. Le débat sur les compétences acquises ou innées des propriétaires d'entreprise peut prendre fin alors qu'un consensus croissant dans la recherche montre que ces compétences peuvent effectivement être enseignées⁹.

On ne saurait trop insister sur l'importance de développer les capacités des entrepreneures et entrepreneurs à composer plus facilement avec le parcours difficile de l'entrepreneuriat. Outiller les entrepreneures et entrepreneurs avec les connaissances et les capacités nécessaires les aide à plusieurs niveaux. Cela :

- renforce leur confiance pour faire le saut vers l'entrepreneuriat
- améliore leur capacité à bâtir une entreprise durable et prospère
- leur permet de mieux s'y retrouver dans le parcours difficile de l'entrepreneuriat

Bien que certaines compétences puissent être acquises au moyen de l'expérience pratique, d'autres exigent de la formation et de l'éducation. Les recherches indiquent que les entrepreneures et entrepreneurs ont tendance à se concentrer sur les tâches, ce qui signifie qu'elles et ils n'apprennent généralement pas aussi bien à l'aide des méthodes théoriques traditionnelles. Elles et ils ont tendance à tirer davantage parti des approches fondées sur des situations d'affaires réelles, l'apprentissage par l'expérience et les interactions avec les pairs¹⁰.

Lorsqu'on leur a posé la question, les propriétaires d'entreprise ont répondu préférer apprendre des façons suivantes :

Les propriétaires d'entreprise préfèrent...	38 %	parler à leurs pairs dans le domaine
	33 %	avoir accès à du coaching ou du mentorat
	30 %	assister à des ateliers ou à des séminaires en personne
Les propriétaires d'entreprise en devenir préfèrent...	55 %	avoir accès à du coaching ou du mentorat
	47 %	suivre un cours en ligne
	34 %	suivre un cours en personne

Source : Sondage BDC sur les compétences entrepreneuriales auprès des propriétaires d'entreprise, mars 2023. Question : Selon vous, quels types de formation seraient préférables pour améliorer vos compétences ? Toutes les personnes qui ont répondu (n = 1188). La base de calcul exclut les réponses des personnes qui ont dit ne pas savoir. Un maximum de trois réponses était permis; le total pourrait donc dépasser 100 %.

9. Pour en savoir plus, consultez : Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*; Kyndt, E. et Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25; Volery, T., Mueller, S. et von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*; Lange, J. E., Marram, E., Jawahar, A. S., Yong, W. et Bygrave, W. (2011). Does an entrepreneurship education have lasting value? A study of careers of 4,000 alumni. *Frontiers of Entrepreneurship Research*; Henry, C., Hill, F. et Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part I. *Education and Training*.

10. Pour en savoir plus, consultez : Henry, C., Hill, F. et Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part I. *Education and Training*; Johnson, S., Snowden, N., Mukhuty, S., Fletcher, B. et Williams, T. (2015). Entrepreneurship Skills: literature and policy review, *Department for Business, Innovation and Skills*; Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in Education: What, why, when, how. *Centre pour l'entrepreneuriat de l'OCDE*; Kim, G., Kim, D., Lee, W. J. et Jung, S. (2020). The Effect of Youth Entrepreneurship Education Programs: Two Large-Scale Experimental Studies. *SAGE Open*, 10(3); Maritz, A. et Brown, C. R. (2013). Illuminating the black box of entrepreneurship education programs. *Education and Training*, 55(3), 234-252.

5 conseils pour améliorer vos compétences en affaires

Il est possible d'acquérir des compétences en entrepreneuriat. Comment le faire? Il faut commencer par reconnaître que l'apprentissage se poursuit tout au long de la vie.

Une approche proactive et soutenue est la meilleure façon d'acquérir les compétences qui vous seront nécessaires pour exceller dans vos projets d'entrepreneuriat.

1. Trouver une personne offrant du mentorat ou du coaching

Les propriétaires d'entreprise qui cherchent un soutien externe au début de leur parcours ont tendance à connaître plus de succès que les personnes qui essaient de le faire seules. Les coachs qui guident et encadrent les jeunes propriétaires ont tout vu ou se sont déjà retrouvés dans la même situation, et c'est la raison pour laquelle ces personnes peuvent être des moteurs clés de la croissance professionnelle.

- Les spécialistes et les entrepreneures et entrepreneurs d'expérience peuvent offrir des conseils et du soutien personnalisés et ciblés.
- Une ou un coach ou une mentore ou un mentor peut agir comme partenaire de responsabilisation, c'est-à-dire que cette personne peut vous aider à atteindre vos objectifs en vous posant régulièrement des questions sur vos progrès.
- Pour trouver une ou un coach ou une ou un mentor, faites une recherche sur le Web ou, mieux encore, demandez des recommandations à d'autres propriétaires d'entreprise.

Notre équipe de [services-conseils](#) peut vous aider à obtenir du coaching adapté à vos besoins et à votre parcours d'affaires.

2. Se joindre à une communauté d'apprentissage ou la créer

Le réseautage et le développement d'une communauté sont d'excellentes façons d'échanger des idées, des connaissances et de meilleures pratiques.

- Participez à des plateformes et à des événements qui facilitent le réseautage, le partage de connaissances et la collaboration entre les propriétaires d'entreprise. Votre chambre de commerce locale est un bon endroit où regarder, tout comme les groupes sectoriels.
- Posez des questions à d'autres propriétaires d'entreprise et consultez un groupe sectoriel pour en savoir plus sur les événements et les communautés d'apprentissage.
- Constituez un groupe de conseillères et conseillers: des professionnelles et professionnels des affaires et des personnes de confiance qui se réunissent régulièrement pour échanger des conseils sur la façon de mieux gérer une entreprise.

3. Suivre un cours

Les programmes de formation, les ateliers et les cours ciblés sont de formidables sources de connaissances.

- Il pourrait être exagéré d'obtenir un MBA pour améliorer vos compétences en leadership quand de courtes formations ou des programmes d'entrepreneuriat conviennent souvent mieux.
- Précisez vos besoins en matière d'apprentissage. Essayez-vous d'améliorer votre intelligence émotionnelle? Votre capacité de persuasion? Qu'en est-il de votre leadership éclairé?
- Les cours n'ont pas à être coûteux. Certaines universités et certains centres d'apprentissage, par exemple, offrent l'accès à des modules de formation et à d'autres cours en ligne ouverts à tous gratuitement, ou à très peu de frais, sur des sujets allant des feuilles de calcul Excel à la gestion de projet.

4. Faire des lectures

De Warren Buffett à Bill Gates, plusieurs propriétaires d'entreprise comptent sur les livres pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances. Ces personnes ont raison de le faire, car, quel que soit le problème que vous devez surmonter en ce moment, il y a de fortes chances que vous trouviez un livre qui propose une solution.

- Il peut être plus facile d'intégrer la lecture à votre horaire que d'autres occasions d'apprentissage.
- Envisagez de participer à un club de lecture avec d'autres propriétaires d'entreprise.
- En plus de vous renseigner sur leur sujet principal, les livres vous aident à améliorer vos compétences en communication.

5. Prévoir du temps pour prendre soin de soi

La résilience est importante. Néanmoins, il est difficile de fonctionner, d'apprendre et de performer à un haut niveau lorsque vous n'avez presque plus d'énergie. Surveillez vos niveaux d'énergie.

- Restez en forme mentalement, physiquement et spirituellement: cela vous aidera à faire preuve de force dans votre parcours d'apprentissage.
- Il est important de toujours respecter le temps alloué à votre jogging, à un film ou à votre période de méditation.
- Prévoyez du temps pour vous-même dans votre routine, dormez mieux et apprenez à dire non, afin d'avoir le temps de suivre le cours dont vous avez besoin.

Consultez la section [Bien-être en entrepreneuriat](#) de notre site Web pour trouver des liens menant vers une vaste gamme de services de soutien, de ressources offertes par nos partenaires et de renseignements utiles.

Méthodologie

La présente étude est fondée sur l'analyse de trois sondages réalisés en ligne, une analyse économétrique et l'indice BDC de la nouvelle activité entrepreneuriale mis à jour.

Sondage sur les compétences entrepreneuriales

En nous appuyant sur les compétences identifiées dans la littérature scientifique, nous avons dressé une liste de 36 compétences couvrant un large éventail de domaines, de l'expertise technique aux aptitudes interpersonnelles. Nous avons ensuite élaboré un questionnaire pour évaluer l'importance perçue de ces compétences dans l'atteinte des objectifs d'affaires en fonction de l'étape de croissance actuelle. Le sondage a été mené en ligne par Angus Reid du 2 au 14 mars 2023 auprès de 1259 propriétaires de PME canadiennes qui ont lancé une entreprise il y a plus de deux ans.

Les résultats ont été pondérés selon la région et l'effectif de l'entreprise afin d'être représentatifs de la population des PME canadiennes. Pour un échantillon probabiliste de 1259 répondantes et répondants, la marge d'erreur maximale est de $\pm 2,8$ points de pourcentage, 19 fois sur 20. Toutefois, comme ce sondage est fondé sur un échantillon non probabiliste, ces renseignements sont fournis à titre indicatif seulement.

Sondages sur les compétences des entrepreneures et entrepreneurs en devenir et des nouvelles entrepreneures et nouveaux entrepreneurs

Nous avons également élaboré un questionnaire pour évaluer la maîtrise de ces 36 compétences et sondé 1001 Canadiennes et Canadiens âgés de 18 ans et plus qui souhaitent lancer une entreprise au cours des deux prochaines années ou qui ont démarré une entreprise il y a moins de deux ans. Le sondage a été mené par Angus Reid du 2 au 14 mars 2023. Les résultats ont été pondérés selon la région pour être représentatifs de la population canadienne.

Pour un échantillon probabiliste de 1001 répondantes et répondants, la marge d'erreur maximale est de $\pm 3,1$ points de pourcentage, 19 fois sur 20. Toutefois, comme ce sondage est fondé sur un échantillon non probabiliste, ces renseignements ne sont fournis qu'à titre de référence. L'Université de Montréal a utilisé le même questionnaire pour sonder sa population étudiante entre le 12 et le 21 juin 2023, ce qui a permis d'obtenir 230 réponses.

Entrevues en profondeur avec des coachs de propriétaires d'entreprise

Afin de valider les compétences entrepreneuriales sélectionnées et d'obtenir des points de vue pratiques, des entrevues approfondies ont été menées auprès de coachs d'expérience qui travaillent avec des propriétaires d'entreprise. Au moyen d'une approche d'échantillonnage intentionnel, nous avons constitué un panel pancanadien de quatre coachs ayant une riche expérience à guider les propriétaires d'entreprise pendant les diverses étapes de leur parcours.

Ces spécialistes ont fourni leurs points de vue sur l'importance des compétences dans un contexte réel d'entrepreneuriat et ont permis de valider le choix des compétences entrepreneuriales et d'orienter la conception du questionnaire de sondage.

Analyse économétrique

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé une méthodologie pour évaluer l'importance des compétences entrepreneuriales chez les propriétaires d'entreprise à différentes étapes de la croissance de leur entreprise. À l'aide d'un sondage, chaque compétence a été évaluée par les entrepreneures et entrepreneurs en fonction de son importance perçue sur une échelle de 1 à 10, où 1 représentait la plus faible importance et 10, la plus élevée. Pour analyser les données recueillies, nous avons appliqué un modèle d'analyse factorielle exploratoire (AFE) dans le but de déterminer les facteurs sous-jacents des 36 compétences et de réduire la dimension des variables. L'AFE a fait ressortir quatre facteurs distincts indiquant que les compétences pourraient être regroupées en quatre grandes catégories. Nous avons effectué une rotation pour améliorer l'intelligibilité des facteurs. En faisant une rotation des facteurs, nous voulions clarifier la structure des facteurs et isoler ceux dont la pondération était la plus élevée pour chacun des quatre facteurs. Nous avons corrigé les valeurs manquantes dans l'ensemble de données au moyen de l'imputation, en nous assurant que l'analyse comprenait le plus de données valides possible.

Nous avons indexé chaque groupe en faisant la somme de la moyenne de toutes les compétences, pondérée par le poids factoriel avec rotation. Cette pondération tient compte de l'importance relative de chaque compétence au sein du facteur correspondant. Enfin, nous avons mis à l'échelle les indices pour les faire correspondre à une fourchette de 0 à 10, ce qui nous a permis d'effectuer une évaluation normalisée des compétences entrepreneuriales pour l'ensemble des facteurs.

De plus, comme nous voulions fonder les résultats sur les propriétaires d'entreprise prospères, nous avons créé deux groupes dans les données du sondage: les propriétaires d'entreprise à rendement élevé et les propriétaires d'entreprise dont le rendement va de moyen à faible. Ces groupes ont été générés à l'aide d'une technique de classification à k-moyennes fondée sur des questions liées au rendement, en particulier la croissance annuelle, la croissance relative et la rentabilité.

Indice BDC de la nouvelle activité entrepreneuriale

S'inspirant des indicateurs de l'entrepreneuriat Kauffman¹¹ aux États-Unis, BDC a eu recours à une méthodologie similaire et a créé l'indice BDC de la nouvelle activité entrepreneuriale. Cet indice mesure l'apparition annuelle de nouvelles travailleuses et nouveaux travailleurs autonomes qui embauchent du personnel. Il nous permet d'obtenir des renseignements à jour sur les personnes qui créent des entreprises au Canada.



L'indice BDC est fondé sur les données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada. L'enquête est un sondage mensuel réalisé auprès d'un échantillon de 54 000 ménages dans l'ensemble du Canada.



Elle permet de collecter les renseignements sur tous les membres du ménage âgés de 15 ans et plus qui sont des travailleuses et travailleurs civils ou qui sont au chômage et à la recherche active d'un emploi. Ces résultats nous précisent le nombre de personnes qui sont devenues travailleuses et travailleurs autonomes au cours des 12 derniers mois et qui ont un effectif travaillant pour eux. Nous considérons que ces personnes sont en fait des propriétaires d'entreprise, par opposition à celles qui travaillent seulement pour elles-mêmes et n'embauchent personne. L'indice BDC de la nouvelle activité entrepreneuriale mesure le nombre de nouvelles travailleuses et nouveaux travailleurs indépendants qui emploient des personnes en proportion de la population active totale.

11. «The Kauffman Indicators of Entrepreneurship», Kauffman Foundation. <https://indicators.kauffman.org/>.

Résultats de l'analyse économétrique

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse économétrique. Il montre les quatre facteurs et le poids factoriel avec rotation associée à chaque compétence.

Définition opérationnelle	Nom de la variable	Poids factoriel	Bootstrap, avec IC de 95%	
			Inférieur	Supérieur
Ténacité et compétences relationnelles 	Résolution de problèmes	0,785	-0,109	0,817
	Résilience	0,709	-0,079	0,759
	Adaptabilité	0,708	-0,081	0,758
	Connaissance de soi et efficacité personnelle	0,555	-0,016	0,649
	Développement de relations	0,527	-0,159	0,637
	Gestion du stress et de la charge psychologique	0,518	-0,126	0,626
	Planification et organisation de l'entreprise	0,487	0,046	0,611
	Relation avec la clientèle et les fournisseuses et fournisseurs	0,459	-0,017	0,561
	Planification stratégique	0,457	0,038	0,609
	Communication	0,438	-0,105	0,554
	Identification des occasions d'affaires	0,388	0,060	0,561
	Connaissances et compétences techniques	0,363	0,004	0,473
	Optimisation des processus	0,361	0,096	0,475
	Prise de décisions	0,332	0,051	0,462
Créativité et innovation	0,317	0,018	0,505	
Compétences en marketing et en finance 	Stratégies de publicité et de marketing	0,843	-0,075	0,876
	Étude de marché	0,823	-0,071	0,856
	Gestion de la présence en ligne	0,650	-0,135	0,728
	Mobilisation de capitaux	0,588	-0,119	0,672
	Établissement du budget	0,530	-0,065	0,612
	Sélection d'outils numériques	0,473	-0,065	0,597
	Développement de produits	0,466	-0,015	0,548
	Compréhension et utilisation des états financiers	0,448	0,010	0,564
	Élaboration d'une vision	0,347	0,046	0,519
	Gestion des opérations	0,340	0,034	0,413
	Identification des occasions d'affaires	0,323	0,034	0,527
	Créativité et innovation	0,305	0,018	0,482

Définition opérationnelle	Nom de la variable	Poids factoriel	Bootstrap, avec IC de 95 %	
			Inférieur	Supérieur
 Leadership et aisance sur le plan relationnel	Leadership	0,777	-0,067	0,842
	Motivation des autres	0,728	-0,041	0,806
	Délégation	0,717	-0,167	0,768
	Gestion du capital humain	0,681	-0,117	0,768
	Gestion du rendement du personnel	0,672	-0,206	0,767
	Formation et perfectionnement du personnel	0,591	-0,135	0,693
	Communication	0,351	-0,114	0,476
	Mobilisation des ressources	0,347	0,002	0,497
	Élaboration d'une vision	0,322	-0,010	0,484
	Réflexion éthique et durable	0,322	-0,008	0,409
 Compétences en administration opérationnelle	Administration	0,462	-0,347	0,665
	Compétences juridiques et fiscales	0,437	-0,328	0,625
	Gestion de la trésorerie	0,334	-0,223	0,552

Abréviations : IC : intervalle de confiance; AFE : analyse factorielle exploratoire.

Remarques :

1. Les percentiles des IC du poids factoriel ont été calculés en fonction d'une technique de bootstrap de l'AFE à facteur unique avec 10 000 répétitions.
2. Les poids factoriels absolus inférieurs à 0,3 sont supprimés.
3. 32 des 36 éléments sont pondérés en fonction d'un seul facteur, tandis que 4 éléments sont pondérés en fonction de 2 facteurs différents.
4. Les valeurs manquantes dans l'ensemble de données des PME représentent les réponses « Je ne sais pas » ou « Ne s'applique pas ». Afin de réduire les pertes dans l'échantillon découlant des valeurs manquantes, celles-ci ont été imputées à 0, en supposant que l'élément était considéré comme ayant une importance négligeable pour la personne qui a répondu au sondage. Des analyses de sensibilité ont été effectuées sans imputer les valeurs manquantes à 0. Les résultats démontrent que les changements sont marginaux, et la direction et l'ampleur des coefficients clés restent consistantes.

Références

- Armuña, C., Ramos, S., Juan, J., Feijóo, C. et Arenal, A. (2020). From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 69-92. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00627-z>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. et Van den Brande, G. (2016). EntreComp: the entrepreneurship competence framework. Dans *JRC Science for Policy Report*. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Baum, R. J., Locke, E. A. et Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Bawania, R. et Larkin, Y. (2019). Are Industries Becoming More Concentrated? The Canadian Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3357041>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90031-0)

- Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 21, 51-72. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>
- Chandler, G. N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90028-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P)
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/13552551311299233>
- Churchill, N. C. et Lewis, V. L. (1983). Les cinq étapes de la croissance d'une PME. *Harvard L'expansion*, 30, 51-63. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Čopková, R., Gróf, M., Zausinová, J. et Siničáková, M. (2021). Adaptation of the Entrepreneurship Competences Questionnaire Based on Entrecomp Framework. *Econstor*, 27.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00094.x>
- Czyzewska, M. et Mroczek, T. (2020). Data Mining in Entrepreneurial Competencies Diagnosis. *Educ. Sci.*
- Eggers, J. H., Leahy, K. T. et Churchill, N. C. (1994). Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1-13.
- Emes, J., Jackson, T. et Globerman, S. (2018). Small Business Entry Rates, Demography, and Productivity Performance in Selected Developed Countries. Dans *Demographics and Entrepreneurship: Mitigating the Effects of an Aging Population*.
- García-Vidal, G. et Guzmán-Vilar, L. (2021). Essential Skills for Ecuadorian Entrepreneur's Success. *Economía y Negocios*. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.970>
- Gianesini, G., Cubico, S., Favretto, G. et Leitão, J. (juin 2018). Entrepreneurial Competences: Comparing and Contrasting Models and Taxonomies. *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*, 13-32. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5_2
- Globerman, S. et Clemens, J. (2018). Demographics and Entrepreneurship: Mitigating the Effects of an Aging Population. *Institut Fraser*.
- Gouvernement du Canada (2003). Compétences en gestion et critères de rendement des PME : étude pilote décembre 2003. *Éditions et Services de dépôt, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*. publications.gc.ca/pub?id=9.632729&sl=1
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. Première publication en 1972. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
- Henry, C., Hill, F. et Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part I. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/00400910510586524>



Obtenez de l'aide pour développer vos compétences

- ➔ Découvrez nos services-conseils, qui offrent une approche fondée sur le coaching pour vous aider à renforcer vos compétences en gestion dans tous les domaines et à toutes les étapes de la croissance de votre entreprise.
- ➔ Découvrez nos solutions de financement flexibles pour investir dans vos projets et la croissance de votre entreprise.

Pour en savoir davantage

1 888 INFO-BDC
info@bdc.ca
bdc.ca

This document is also available in English.

ISBN: 978-1-990813-25-2
ST-SKILLSENTREPRENEUR-F2310