

Louvain School of Management

Atouts et freins des entrepreneurs seniors selon le Business Model Canvas

Mémoire recherche réalisé par
Tim Cortese

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteurs
Eric Cornuel et Christophe Lejeune

Année académique 2016-2017

Ce mémoire a pu être rédigé grâce à l'aide de nombreuses personnes que je souhaite remercier.

Je remercie mes superviseurs de mémoire, Monsieur Eric Cornuel et Monsieur Christophe Lejeune, pour leur temps, leurs critiques constructives et leur aide de manière générale tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie les différents entrepreneurs seniors et les experts que j'ai pu rencontrer, pour leur disponibilité et leur transmission d'expérience et de connaissance.

Je remercie mes amis pour leurs conseils avisés et leurs encouragements.

Je remercie particulièrement Juliette pour son soutien, son aide et sa confiance.

Enfin, je remercie ma famille pour leur soutien inébranlable et leurs encouragements depuis le début. Je remercie particulièrement ma mère pour sa patience et sa confiance.

Table des matières

Introduction générale	1
Première Partie : Approche théorique.....	3
1. L’entrepreneuriat sénior.....	3
1.1. Évolution du segment démographique des séniors	3
a. <i>La pyramide des âges du Canada</i>	3
b. <i>Conséquences économiques</i>	4
1.2. Entrepreneur sénior	6
a. <i>Dénomination, âge et définition</i>	6
b. <i>Chiffres</i>	9
1.3. Processus et typologie de l’entrepreneuriat sénior	10
a. <i>Bridge Employment</i>	11
b. <i>Processus par étape et processus d’équilibre ponctué</i>	11
c. <i>Concept de Taxonomie</i>	12
d. <i>Théorie de l’approche Pull/Push</i>	14
e. <i>Relations entre l’âge et l’entrepreneuriat</i>	16
1.4. Raisons de l’entrepreneuriat sénior	17
a. <i>Transmission</i>	17
b. <i>Pérennité</i>	17
c. <i>Sociabilité</i>	18
1.5. Les atouts des séniors entrepreneurs	19
a. <i>Les ressources financières</i>	19
b. <i>Le capital social</i>	19
c. <i>Expérience et compétence</i>	20
1.6. Freins à l’entrepreneuriat sénior.....	22
a. <i>Accompagnement des séniors entrepreneurs</i>	22
b. <i>L’accès au financement et au crédit</i>	24
c. <i>Poids des stéréotypes et des représentations</i>	24

2. Le Business Model Canvas	27
2.1. Les modèles d'affaires	27
a. <i>Intérêt grandissant</i>	27
b. <i>Divergence des définitions</i>	27
c. <i>Définition</i>	28
d. <i>Différence entre le modèle d'affaires et le plan d'affaires</i>	28
e. <i>Diversité des modèles d'affaires</i>	29
2.2. Le Business Model Canvas	30
a. <i>Origines</i>	30
b. <i>Utilité</i>	32
c. <i>Aide à l'innovation</i>	32
d. <i>Fonctionnement</i>	34
e. <i>Avantages et défauts</i>	36
3. Les modèles d'affaires dans l'entrepreneuriat	39
4. Conclusion de la Première Partie.....	41
Deuxième Partie : Étude qualitative	43
1. Question de recherche	43
2. Méthodologie.....	45
2.1. Étude qualitative.....	45
2.2. Échantillon et méthode d'entretien	46
2.3. Conception du questionnaire.....	46
2.4. Entrepreneurs seniors interrogés	47
2.5. Experts interrogés.....	50
3. Analyse descriptive et résultat.....	51
3.1. Classement des entrepreneurs seniors selon la théorie.....	51
a. <i>Bridge Employment</i>	51
b. <i>Expérimentation de la théorie Push & Pull</i>	52
c. <i>Processus par étape et processus d'équilibre ponctué</i>	53
d. <i>Concept de Taxonomie</i>	54
3.2. Conception des Business Model Canvas.....	56
3.3. Consolidation des freins et atouts selon le Business Model Canvas.....	56

a. Partenaires clés.....	57
b. Activités clés.....	58
c. Ressources clés.....	58
d. Structure de coût.....	59
e. Relation client.....	60
f. Les canaux.....	60
g. Segment de consommateur.....	61
4. Discussion.....	63
4.1. Découvertes.....	63
a. Complémentarité de l'entrepreneur de passion.....	63
b. Hypothèse d'un nouveau type d'entrepreneur sénior : l'entrepreneur sénior opportuniste.....	64
c. Méconnaissance du modèle d'affaires.....	64
d. Facilités et difficultés des entrepreneurs séniors.....	65
e. Atouts et freins de l'entrepreneur sénior.....	65
4.2. Limitations.....	70
4.3. Ouvertures.....	71
Conclusion Générale.....	75
Bibliographie.....	77
Annexes.....	89
Annexe 1: Modèle du processus décisionnel sur le choix du retour au travail ou non pour les préretraités.....	89
Annexe 2: Processus entrepreneurial et variables antécédentes.....	89
Annexe 3: Motivations et caractéristiques par types d'entrepreneur sénior.....	90
Annexe 4: Combinaison des facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat sénior.....	91
Annexe 5 : Synthèse des facteurs influençant l'intention de types positifs et négatifs ...	91
Annexe 6: Preuve du refus d'accès à la base de donnée du SAJE accompagnateur d'entrepreneurs.....	92
Annexe 7: Guide d'entretien entrepreneur sénior.....	93
Annexe 8: Entretien de Marie-André Coudou - 14/06/17.....	95
Annexe 9: Entretien de Patricia Perrier - 19/06/17.....	108
Annexe 10: Entretien de Olivier Heu - 20/06/2017.....	127
Annexe 12: Entretien de Lyne Beaudette - 04/07/2017.....	157
Annexe 13: Entretien de Denis Haine – 04/07/2017.....	161

Annexe 14: Entretien de Denis Litourneau - 05/07/2017	170
Annexe 15: Guide d'entretien Dominique Biron	181
Annexe 16: Entretien de Dominique Biron - 26/05/17	183
Annexe 17: Guide d'entretien Karim Mebarki - 20/07/17	203
Annexe 18: Entretien Karim Mebarki - 20/07/17	204
Annexe 19: Récapitulatif des motivations et caractéristiques des entrepreneurs sénior	227
Annexe 20: Business Model Canvas "Frite Alors!" (André-Marie Coudou)	228
Annexe 21: Business Model Canvas "Studio Equilibre" (Patricia Perrier)	229
Annexe 22: Business Model Canvas "Next2U" (Olivier Heu)	230
Annexe 23: Business Model Canvas "MétéoGlobale" (Jean-Charles Beaubois)	231
Annexe 24: Business Model Canvas "Crèmerie La Banquise" (Lyne Beaudette)	232
Annexe 25: Business Model Canvas "Consultant biostatistique" (Denis Litourneau) ..	233
Annexe 26: Business Model Canvas "Rénovation Litourneau" (Denis Litourneau)	234
Annexe 27: Consolidation Business Model Canvas des facilités et difficultés des entrepreneurs séniors interrogés	235
Annexe 29: Business Model Canvas de Conclusion: freins et atouts caractéristique des entrepreneurs séniors	237

Table des figures

Figure 1 : Pyramide des âges des estimations de la population au 1er juillet 1982 et 2012, au Canada.....	3
Figure 2: Business Model Canvas.....	31
Figure 3: Explication de la technologie Beacons.....	49
Figure 4: Conclusion des freins et atouts caractéristiques des entrepreneurs séniors.....	69

Tables des tableaux

Table 1: Dénomination d'un entrepreneur sénior selon leur auteur	7
Table 2: Liste des différents âges selon leurs auteurs.....	8

Introduction générale

Les stratégies d'emploi et de création d'entreprise sont principalement destinées au segment de population des jeunes actifs. Selon Dominique Biron (2017, annexe 16), la majorité des programmes d'entrepreneuriat vise les 18-35 ans, alors que le profil de ces jeunes entrepreneurs n'est pas nécessairement différent des plus âgés.

Le Canada, et particulièrement la province du Québec, est un des pays où l'entrepreneuriat est le plus valorisé. Chef de file de l'entrepreneuriat dans les pays du G7 (Allemagne, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni), 79% des résidents québécois considèrent l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière. Ce chiffre, plus élevé que la moyenne canadienne (51%), met le Québec à la cinquième place des lieux les plus entreprenants, après Taiwan, la Norvège, Singapour et la Suède (Léger *et al*, 2016). Malgré tout, « Le récent rapport du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Québec démontre un taux d'activités entrepreneuriales chez les séniors est nettement inférieur que dans le reste du Canada. Et nettement inférieur au reste du monde. », nous indique Dominique Biron (annexe 16, p.182). Ce faible taux pourrait s'expliquer par la domination d'entrepreneurs venu de l'étranger, notamment des Etats-Unis, créant leur entreprise au Québec.

Toutefois, une augmentation du nombre d'entrepreneurs séniors peut être anticipée, notamment causée par le vieillissement de la population des prochaines années. La division de statistiques des Nations Unies (2017) estime que le segment démographique des 60-65 ans doublera pour atteindre 26% d'ici 2026. Ce constat est similaire pour les Etats-Unis, et encore plus important en Europe, où cette tranche de population atteindra 40% d'ici la même année. Cette augmentation implique de nombreux défis à relever pour ne pas réduire l'effet de la modification du marché du travail en général, comme la baisse de productivité, la difficulté du transfert de connaissance ou encore une hausse des frais de santé.

Afin de mieux comprendre les entrepreneurs séniors, cette étude utilise un modèle d'affaire : le *Business Model Canvas*. Largement utilisé tant par les académiciens que par les professionnels et entrepreneurs, ce modèle d'affaire se compose de neuf cases et permet à son utilisateur de comprendre de manière globale les opérations nécessaires au bon développement de son projet entrepreneurial. Nous utiliserons cet outil managérial pour classer les différents atouts et freins, caractéristiques de sept entrepreneurs séniors interrogés pour cette étude, en fonction des cases qui le composent.

La description du contexte d'étude introduit le contenu-même de cette recherche, divisé en deux parties principales.

La première partie se concentre sur une approche théorique de trois sujets, respectivement l'entrepreneuriat sénior, le *Business Model Canvas* et les modèles d'affaires dans l'entrepreneuriat. Le premier sujet étudié de manière théorique est l'entrepreneuriat sénior, qui sera détaillé au niveau de l'évolution du segment démographique des séniors et de ses conséquences, suivi de ses diverses définitions et dénominations. Ensuite, cinq processus et typologies seront expliqués : le Bridge Employment (1), le processus par étapes et le processus d'équilibre ponctué (2), le concept de Taxonomie (3), la Théorie de l'approche Pull & Push (4) et la relation entre l'âge et l'entrepreneuriat (5). Finalement, les raisons, les atouts et les freins caractéristiques des entrepreneurs séniors seront détaillés pour mieux comprendre les motivations positives et négatives à la création d'entreprise. Le deuxième sujet composant la première partie de cette étude se concentre sur le *Business Model Canvas* et les modèles d'affaires en général. Finalement, la combinaison des deux premiers sujets, les modèles d'affaires dans l'entrepreneuriat, clôturera cette première partie de l'étude.

La deuxième partie de cette étude concerne une étude qualitative réalisée grâce à des entretiens effectués avec sept entrepreneurs séniors, résidant dans la province du Québec. Un détail de la méthodologie utilisée précède l'analyse descriptive des résultats des entretiens. Chacun des sept projets a été étudié en fonction du *Business Model Canvas*, après avoir fait une étude du profil des entrepreneurs séniors en fonction des différentes théories sur le sujet. Par après, une consolidation des résultats permet de classer de manière globale les différents freins et atouts spécifiques aux entrepreneurs séniors, ce qui permet de répondre à la question de recherche. Une discussion sur les résultats découverts ainsi que sur les limitations de l'études permet d'aller plus loin dans la réflexion et de comprendre les implications de tels résultats. Finalement, une ouverture clôture cette deuxième partie, afin d'éveiller la curiosité de chacun pour un futur approfondissement d'autres études.

Première Partie : Approche théorique

1. L'entrepreneuriat sénior

1.1. Évolution du segment démographique des séniors

Les changements dans la structure des âges des pays industrialisés sont caractérisés par une tendance générale, l'augmentation démographique des personnes âgées de plus de 60 ans (Nation Unies, 2017). L'analyse de la pyramide des âges et des différentes statistiques qui dépeignent l'augmentation du segment démographique des séniors nous permet de détailler une série de conséquences économiques.

a. La pyramide des âges du Canada

La pyramide des âges nous permet de représenter graphiquement la structure d'une population à un moment dans l'histoire passée, présente ou future. Au Canada, la pyramide des âges qui compare la structure par âge et par sexe de la population au 1er juillet 1982 et 2012 (figure 1) indique qu'au long des dernières décennies, le principal changement qui touche la population canadienne est le vieillissement démographique, tant pour les femmes que pour les hommes.

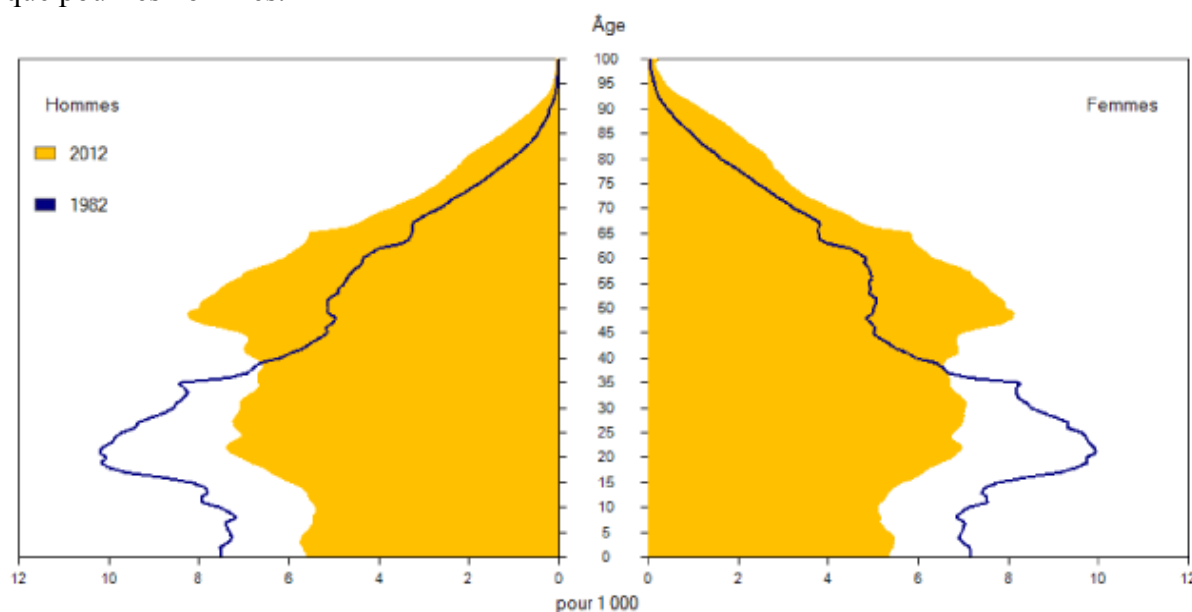


Figure 1 : Pyramide des âges des estimations de la population au 1er juillet 1982 et 2012, au Canada (Division de statistiques des Nations Unies – Statistique démographiques et sociales, 2017)

L'augmentation de ce segment démographique s'explique par deux facteurs. Le premier facteur est le taux de fécondité qui se situe sous le seuil de remplacement des générations

depuis plusieurs années. La pyramide des âges indique clairement la période du « baby-boom », qui représente l'augmentation du taux de natalité suite à la fin de la Seconde Guerre mondiale, entre 1946 et 1965. Ces jeunes adultes qui avaient entre 15 et 35 ans il y a 30 ans, se retrouvent aujourd'hui dans la fourchette des 45 et 65 ans. Par la suite, nous assistons au « Baby Gap », qui correspond au déclin du taux de natalité à partir de 1965, qui a pour conséquence de rendre les générations précédentes relativement plus grandes que les suivantes. Ce mouvement est accentué par le vieillissement des « Baby Boomers », qui vont partir à la retraite (Commission Européenne, 2012). Le second facteur qui explique ce changement dans la structure des âges est la constante augmentation de l'espérance de vie, liée à une meilleure économie et au progrès ainsi qu'à l'accessibilité des soins de santé. Celui-ci implique une baisse du taux de mortalité, tant chez les enfants que chez les personnes âgées. Statistique Canada, l'organisme statistique national du Canada, indique que comparativement à 1982, le nombre d'enfants (0 à 14 ans) est en baisse tandis que le nombre de personnes âgées a plus que doublé. Depuis 30 ans, le poids démographique des personnes âgées a augmenté de 5,2%. Le vieillissement de la population au Canada s'accélère et quand les « baby-boomers » auront atteint l'âge de 65 ans et plus, leur proportion dépassera celle des enfants âgés de moins de 15 ans. Des projections récentes indiquent que la proportion des personnes âgées pourrait représenter près du quart de la population canadienne dès 2036. Notons que depuis 2005, la tranche plus âgée de la population en âge de travailler (40 à 64 ans) dépasse la tranche plus jeune (15 à 39 ans). Malgré la constante progression de sa population vieillissante, la proportion de personnes âgées au Canada (14,9%) est inférieure à celle de plusieurs pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) comme le Japon (24%), l'Allemagne (21%) ou encore la France (17%) (Statistique Canada, 2015).

b. Conséquences économiques

L'augmentation du segment démographique des séniors a des conséquences sur le plan financier, notamment sur le marché du travail, sur les régimes de pensions et sur les frais liés à la sécurité sociale, impliquant une augmentation des soins de santé. De manière générale, les séniors contribuent moins à l'économie quand ils partent à la retraite (Commission Européenne, 2012).

Selon Martine D'amour (2009), le marché du travail est modifié de manière générale, impliquant quatre conséquences distinctes. Le premier impact est l'augmentation de la force de travail causée par un accroissement de la proportion du segment des personnes âgées en

âge de travailler et un nombre de jeunes sur le marché du travail qui reste constant. Par extension, la deuxième implication de ce changement démographique est la hausse continue du ratio de dépendance, qui mesure le rapport entre la population à charge (de 0 à 19 ans et de 65 ans et plus) par rapport à la population en âge de travailler (de 20 à 64 ans). Ce ratio de dépendance était de 60 personnes à charge pour 100 travailleurs en 2006. On attend une augmentation d'un tiers d'ici 2056. Le maintien du segment démographique des seniors en tant que travailleur pourrait avoir des résultats favorables sur l'économie (Biron, 2016). La troisième conséquence est le défi pour le monde professionnel de trouver des solutions consistantes pour le transfert de connaissances et de recruter des profils avec une expérience équivalente aux travailleurs âgés qui partiront à la retraite avec une expertise acquise depuis plusieurs années. Par ailleurs, les changements de structure démographique ne sont pas identiques partout, ce qui a pour implication d'établir des difficultés pour certaines régions du Canada à remplacer les personnes âgées avec des compétences ou l'expérience requises par manque de nouveaux candidats sur le marché du travail. Enfin, nous pouvons observer une pression actuarielle des plans de carrière, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (Martinez-Fernandez, Kubo, Noya et Weyman, 2012).

Un défi s'ajoute à ces quatre conséquences économiques de cette évolution démographique. La jeune génération exprime des difficultés à trouver un poste dans un marché du travail saturé où la difficulté de reprendre des entreprises, majoritairement gérées par des personnes plus âgées. De plus, ces gérants seniors pourraient être tentés de revendre leur entreprise dans le but d'obtenir un revenu supplémentaire pour compléter leur pension. Une telle décision aurait des conséquences néfastes sur les employés de ces entreprises (Commission Européenne, 2012).

L'augmentation du segment des personnes âgées amène une hausse des politiques d'entrepreneuriat ciblant les seniors, qui représente le public cible émergent pour la création et la reprise d'entreprise. Les gouvernements investissent de manière conséquente dans la promotion de ces nouvelles politiques entrepreneuriales visant les seniors. Elles permettent de prolonger la durée des seniors sur le marché du travail, combattre le taux de chômage élevé et améliorer leur insertion sociale (Kautonen *et al.* 2008). Le but de ces politiques est de compenser deux problématiques : les pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans certains secteurs et faciliter le transfert de connaissances entre les générations de travailleurs, et la baisse des recettes fiscales causée par une augmentation des dépenses au niveau de la santé et au niveau social (Commission Européenne, 2012).

Les mesures actuelles soutenant le maintien de l'emploi des catégories actives sous-représentées, les jeunes peu qualifiés et les travailleurs seniors, sont peu nombreuses. Malgré une conscience des différents changements à opérer, peu de mesures concrètes et adaptées sont mises en place actuellement. En effet, la plupart des mesures de politiques économiques concernent les travailleurs salariés et ne soutiennent que peu la création de nouvelles activités, à cause de barrières législatives, fiscales et sociales (Fondation FREE, 2017).

1.2. Entrepreneur senior

a. Dénomination, âge et définition

Acteur récent de la vie économique, l'entrepreneur senior est l'objet de recherches depuis quelques années seulement. C'est pourquoi les terminologies et les définitions de ce type d'entrepreneur sont nombreuses et peuvent être sujettes à de mauvaises interprétations. Les tableaux 1 et 2 ont été compilés sur base des auteurs Luck *et al* (2014) ainsi que des auteurs Dominique Biron et Étienne St-Jean (2015). À travers leurs recherches, ils ont pu établir le tableau 1 qui reprend les différentes terminologies utilisées pour définir ce qu'est un entrepreneur senior. De manière similaire, le tableau 2 nous renseigne sur les différentes tranches d'âge que chaque auteur utilise pour définir le caractère senior d'une personne qui entreprend un projet autonome.

Les tableaux 1 et 2 sont la preuve que la littérature scientifique reste divisée quant à la dénomination et le groupe d'âge qui définit de manière claire et précise le concept d'entrepreneur senior. La tranche d'âge varie de 30 ans et plus à 60 ans et plus. Au moins 9 dénominations différentes peuvent être observées. Selon Charbert (2003), « il est difficile de trouver une seul objectif et absolu pour considérer un salarié comme âgé » (Duyck et Guérin, 2006). À partir de 45 ans, et parfois même 40 ans, le vocabulaire des recherches d'aujourd'hui emploie le terme « personne vieillissante » (Falcoz, 2005).

Il faut ajouter à ces dénominations la distinction définie par Kautonen (2008), entre un entrepreneur novice et un entrepreneur en série. Un individu qui crée pour la première fois une entreprise est considéré comme un entrepreneur novice. De manière opposée, un entrepreneur en série est un individu ayant déjà créé une ou plusieurs entreprises dans le passé. Ces observations montrent une fois de plus que le sujet est récent et encore peu exploré.

Dénomination	Auteurs
Entrepreneur du troisième âge	Blackburn <i>et al.</i> , 1998 ; Curran and Blackburn, 2001; Hart <i>et al.</i> , 2004; Akola, 2008; Kautonen, 2008; Kautonen <i>et al.</i> , 2009; Botham et Graves, 2009.
Entrepreneur plus vieux	Dollinger <i>et al.</i> , 2001 ; Akola, 2008; Kautonen, 2008; Kautonen <i>et al.</i> , 2008; Kerr and Armstrong- Stassen, 2011; Wainwright <i>et al.</i> , 2011; Kibler <i>et al.</i> , 2011 ; Small 2012.
Entrepreneur plus âgé	Heinmonen <i>et al.</i> , 2012
Entrepreneur de seconde carrière	Baucus and Human, 1994.
Entrepreneur tardif	Lorrain and Raymond, 1991; Seymour, 2002; Kautonen <i>et al.</i> , 2008; Singh, 2009.
Entrepreneur d'après-carrière	Kerr and Armstrong-Stassen, 2011.
Entrepreneur gris	Curran et Blackburn, 2001; Weber and Schaper, 2004; Patel et Gray, 2006.
Entrepreneur mature	Weber and Schaper, 2007; Singh, 2009.
Entrepreneur sénior	Efrat, 2008; Kautonen and Kraus, 2009; Rossi, 2009; Halabisky and Potter, 2012; Hatak <i>et al.</i> , 2013.
Entrepreneur pré-retraité	Singh and DeNoble, 2003.

Table 1: Dénomination d'un entrepreneur sénior selon leur auteur (Luck *et al.*, 2014, p. 210 ; Biron et St-Jean, 2015, p.4).

Age	Auteurs
30 et plus	Lorrain et Raymond, 1999.
45 et plus et 55 et plus	Hart and O'Reilly, 2001.
50 ans et +	Curran and Blackburn, 2001; Seymour, 2002; Weber and Schaper, 2004; Walker and Webster, 2007; Kautonen <i>et al.</i> , 2008; Werner and Faulenbach, 2008; Botham and Graves, 2009; Werner, 2009; Kautonen and Kraus, 2009; Kautonen <i>et al.</i> , 2011; Kerr and Armstrong-Stassen, 2011; Kibler <i>et al.</i> , 2011; Wainwright <i>et al.</i> , 2011; Hatak <i>et al.</i> , 2013.
50 to 64 (jusqu'à 65 ou 67)	Patel and Gray, 2006; Akola, 2008; Kautonen, 2008; Kautonen <i>et al.</i> , 2008; Kohn and Spengler, 2008.
50 à 74	Blackburn <i>et al.</i> , 1998.
55 et plus	Singh and DeNoble, 2003; Weber and Schaper, 2007; Efrat, 2008.
60 et plus	Goldberg, 2000.
Âge de la retraite	Baucus and Human, 1994 ; Weber and Schaper, 2004.

Table 2: Liste des différents âges selon leurs auteurs (Luck *et al*, 2014, p.210 ; Biron et St-Jean, 2015, p.4).

Malgré les différentes dénominations et les différentes tranches d'âge pour définir un sénior, Maâlaoui *et al.* (2014) proposent une définition qui résume de manière claire et précise le concept d'entrepreneur sénior. Un entrepreneur sénior est une personne de plus de 45 ans ayant démarré une expérience entrepreneuriale. Ce type d'entrepreneur a pour but de combattre le manque d'activité et l'exclusion sociale, de prolonger son expérience professionnelle ou de se réorienter dans le marché du travail. L'entrepreneur sénior aspire à une transmission aux générations suivantes : ses connaissances, son expérience, son expertise et éventuellement son patrimoine. De plus, il ambitionne de tirer un profit financier de sa création d'activité dans le but d'assurer ses besoins quotidiens ou d'avoir un complément de revenu.

Si dans la plupart des cas un salarié est considéré comme âgé à partir de la quarantaine, il n'en est pas de même pour être considéré comme un potentiel entrepreneur. La mise en place d'un projet tel que la création d'une entreprise pourra facilement être mis en place par ce genre de profil grâce à son expérience antérieure. Bien qu'une augmentation stable du taux d'entrepreneuriat chez les séniors soit observée, les entrepreneurs séniors sont minoritaires par rapport aux générations d'entrepreneurs plus jeunes (Bornard et Abord de Chatillon, 2016).

b. Chiffres

Une étude menée par Ruhm (1990) démontre que la majorité des personnes quittent leur emploi de carrière, c'est-à-dire l'emploi le plus longtemps occupé dans une entreprise, bien avant l'âge normal de la retraite. Selon la même étude, plus de 20% des individus arrêtent de travailler à l'âge de 50 ans, un tiers quitte leur poste à l'âge de 55 ans et la moitié restante quitte leur emploi à l'âge de 60 ans. L'étude montre aussi que seul 36% des personnes partent à la retraite de manière permanente et immédiate et environ 50% reviennent sur le marché du travail pour une durée de 5 ans minimum. Ces observations sont confirmées par Giandra *et al.* (2009), qui démontre par ailleurs que 60% des retraités retournent sur le marché du travail et que 40% d'entre eux deviennent des créateurs d'entreprises.

Selon Johnson et Zimmermann (1993), les démarches entrepreneuriales des personnes âgées entre 25 et 45 ans sont en déclin, la population vieillissante va voir une baisse de régime de l'économie en général, de pair avec le potentiel entrepreneurial. Cependant, le phénomène des entrepreneurs séniors devrait grandir et former une composante nouvelle de l'activité économique (Hatchuel 2013). Les nombreuses études menées dans les pays occidentaux

montrent que la répartition des entrepreneurs ne suit pas la pyramide des âges des populations. Malgré une augmentation du nombre de personnes qui deviennent indépendantes après l'âge de 50 ans, les entrepreneurs âgés sont proportionnellement moins nombreux que les plus jeunes (Curran et Blackburn, 2001 ; Hart *et al.* 2004).

Au Canada, le nombre de travailleurs autonomes s'élève à plus de 2,5 millions et on a observé une croissance de création ou de reprise d'entreprise par des individus âgés de 55 ans et plus dans le secteur des petites et moyennes entreprises (Biron, 2017). Entre 2001 et 2004, le nombre d'entreprises exploitées par des Canadiens de plus de 55 ans a augmenté de 30% (Tal, 2004). En 2012, la Fondation de l'Entrepreneurship réalise une vue d'ensemble de l'entrepreneuriat au Québec. La fondation montre que de plus en plus de personnes matures entreprennent et indique que 40% des personnes interrogées ayant entre 35 et 54 ans qui ne sont pas encore entrepreneur seraient favorables à la création d'une activité autonome dans le futur. Parmi eux, 78% affirment que l'entrepreneuriat est une orientation d'emploi intéressante. Cette proportion augmente jusqu'à 83% pour les personnes ayant plus de 55 ans. De plus, on peut observer l'engouement grandissant de l'entrepreneuriat chez les séniors d'après l'étude de Weber et Scheper en 2004 qui indique que l'activité entrepreneuriale s'est translaturée des personnes âgées entre 35 et 44 ans, vers le groupe d'âge des 45-54 ans (Biron et St-Jean, 2015).

1.3. Processus et typologie de l'entrepreneuriat sénior

Le processus entrepreneurial est défini par Van de Ven (1992) comme étant « une séquence de fonctions et d'activités ou de comportement associés à une perspective d'opportunités découlant vers un événement entrepreneurial : la création d'une organisation ». D'après Baucus et Human (1994), le processus entrepreneurial peut être déclenché plusieurs années avant sa mise en action proprement dite. Plusieurs facteurs pourraient être identifiés comme éléments déclencheurs. D'un côté l'intuition d'un arrêt de travail volontaire, ou involontaire, de l'autre côté une transition beaucoup plus rapide, comme un licenciement ou une restructuration d'entreprise. Quelle que soit la vitesse de fin de carrière, ces éléments ont un impact sur le temps de préparation ainsi que sur le lancement de l'entreprise et par conséquent le type de processus utilisé. De manière générale, les possibilités d'après carrière peuvent être très différentes selon les individus en fin de processus d'emploi (Ruhm, 1990 ; Singh, 1998).

a. Bridge Employment

Le « Bridge Employment » peut être défini de deux manières différentes, d'une part c'est la période de transition entre une fin de carrière comme employé et le commencement de la retraite (Ruhm, 1990 ; Singh, 1998; Sing et DeNoble, 2003; Baucus et Human; 1994), d'autre part c'est la décision de revenir sur le marché du travail plutôt que de que de la quitter ou de prendre une retraite anticipée. Selon Singh (1998), cette période de transition peut être divisée en quatre transitions différentes qui ont été étudiées en fonction de l'historique de l'individu en termes de moyens financiers, de santé, d'emploi et des conditions macroéconomiques. Ainsi, les quatre types de transitions possibles sont les suivantes : une transition immédiate, une transition temporaire, une transition interrompue et une transition décourageante. Cette dernière ne résulte pas vers une création d'activité autonome (Biron et St-Jean, 2015). D'après Baucus et Human (1994), cette période de transition fait partie intégrante du processus de création d'activité chez le sénior. Elle désigne aussi tout travail payé après avoir commencé à recevoir les rémunérations de la pension. Cette période « d'emploi de transition », ainsi nommé par Statistiques Canada, est une caractéristique du marché du travail des personnes retraitées. Ces revenus supplémentaires peuvent être d'une aide précieuse pour contribuer d'une manière parallèle à la pension et elle permet à ces individus de rester physiquement actifs et socialement intégrés, ce qui a pour conséquence bénéfique d'augmenter leur espérance de vie (Baucuset human 1994).

En conséquence à des facteurs et d'après la décision de l'individu à revenir sur le marché du travail, il a le choix de redevenir employé ou de commencer une carrière en tant que travailleur autonome. Ce choix serait principalement influencé par l'accès au capital financier à un faible taux et à des subventions, par la présence d'un réseau de contacts, l'absence de contraintes familiales et un esprit entrepreneurial engagé. Ces facteurs influencent la décision de devenir un entrepreneur. Nous pouvons voir la synthèse de ces facteurs dans l'annexe 1, qui représente le modèle du processus décisionnel sur le choix du retour au travail ou non pour les préretraités (adapté de Singh et DeNoble, 2003, figure réalisée par Biron et Saint-Jean, 2015).

b. Processus par étape et processus d'équilibre ponctué

Le chemin vers la création d'entreprise suit un modèle bien particulier aux personnes séniors. Bacus et Human (1994) distinguent deux processus que les personnes séniors suivent dans leur processus entrepreneurial. Le premier processus est nommé « processus par étapes » et représente le processus évolutif des compétences et des connaissances d'un individu tout au

long de sa carrière. Les acquis accumulés au fil des années leur permettent de faire une transition rapide dans le monde de l'entrepreneuriat. Le processus « d'équilibre ponctué » représente une transition obligeant l'individu à passer du statut d'employé au statut d'entrepreneur d'une manière brusque et à créer une activité dans un secteur n'ayant pas forcément de lien avec ses expériences et ses connaissances antérieures. Ces deux processus se distinguent l'un de l'autre par le nombre d'étapes de processus, la capacité de saisir les opportunités, la familiarité de l'entrepreneur avec le secteur de marché de son entreprise. Pour illustrer ces deux processus, prenons l'exemple d'un retraité ayant des compétences dans le secteur pharmaceutique, acquises tout au long de sa carrière, et souhaitant créer une entreprise dans un secteur d'activité familier au sien. Une démarche entrepreneuriale aura déjà été réfléchie de manière évolutive et il aura développé au cours des années les compétences nécessaires pour accomplir cette démarche. Ces individus ont une prédisposition à voir leur fin de carrière comme forcée et hors de leur volonté, comme un licenciement. D'autre part, l'individu avec des compétences managériales générales serait plus enclin à suivre un processus d'équilibre ponctuel, dans un domaine d'activité qui n'est pas forcément familier au sien. Ce type d'individu a tendance à voir son entrée dans le monde de l'entrepreneuriat comme volontaire. Nous pouvons observer ce processus entrepreneurial et les variables antécédentes à ce processus dans l'annexe 2, réalisé par Biron et St-Jean (2015) d'après les écrits de Baucus et Human (1994).

c. Concept de Taxonomie

Inspiré des recherches sur le processus entrepreneurial de Baucus et Human (1994) et de Galbraith et Latham (1996), Singh et DeNoble (2003) évoquent alors le concept de taxonomie qui est basé sur l'aversion au risque des entrepreneurs séniors. Une combinaison des recherches sur les motivations influençant une démarche entrepreneuriale ainsi que sur le concept du processus entrepreneurial, ils développent trois types d'entrepreneurs séniors : l'entrepreneur sénior rationnel, contraint et refoulé. Chacun de ces types explique la raison pour laquelle les individus séniors débutent une création d'entreprise.

L'entrepreneur rationnel a une stratégie de coût et d'opportunité de sa vision de l'entrepreneuriat. Il évalue les inconvénients et les avantages à maintenir son statut d'employé actuel et les compare à une éventuelle activité entrepreneuriale. Contrairement à l'entrepreneur contraint, l'épanouissement personnel ainsi que la volonté de réaliser le rêve entrepreneurial n'est pas la raison principale de son engagement. L'objectif premier de l'entrepreneur rationnel est d'ordre financier, dans le but de maintenir une meilleure qualité

de vie pour sa vie future. Il est motivé par des facteurs extrinsèques tels que la recherche de prestige, la richesse ou le respect. Ils sont donc motivés par une rentrée stable de revenu, qui correspond à leur mode de vie. Leurs décisions sont prises de manière rationnelle pour optimiser et maximiser leurs flux financiers. Le processus entrepreneurial utilisé est un processus par étapes car l'entrepreneur rationnel se prépare de manière méticuleuse pour augmenter ses chances de réussite. Il aura tendance à développer des comportements rationnels et moins agressifs dans des secteurs d'activité qui lui sont moins familiers.

Bien qu'ils aient l'esprit d'entreprendre, les entrepreneurs seniors refoulés n'ont pas l'occasion de créer leur entreprise durant leur carrière à cause de circonstances personnelles et professionnelles. Ce type de seniors décide de commencer au moment le plus propice leur aventure entrepreneuriale. Leur but est l'épanouissement personnel et l'accomplissement d'un désir d'entreprendre ancré depuis plusieurs années, qui est maintenant possible grâce aux circonstances de leur situation. Pour eux, l'expérience entrepreneuriale est plus importante que la croissance et la réussite de leur entreprise. Ils suivent un processus d'équilibre ponctué. Contrairement aux entrepreneurs rationnels, les entrepreneurs refoulés adoptent un comportement plus agressif tant dans les secteurs d'activité qui leur sont familiers que des secteurs moins familiers.

Les entrepreneurs seniors contraints sont forcés par des circonstances négatives, comme la perte d'un emploi ou l'insuffisance de revenu, de devenir entrepreneur. Leur objectif principal est de subvenir financièrement à leurs besoins, contrairement à l'entrepreneur refoulé. Ils n'ont pas l'esprit entrepreneurial, ils manquent d'ambition et ils sont réticents à entreprendre à cause des risques qu'implique la création d'entreprise. Contraints d'entreprendre par manque d'opportunité d'emploi durable, leur préparation à la création d'entreprise sera moins élevée et la mise en place de leurs forces potentielles affaiblie. Ce type d'entrepreneur senior crée une activité dans un secteur familier à une position antérieure et choisit un marché avec peu de barrières à l'entrée afin de diminuer les risques. Ils ne vont pas valoriser leur expérience, ni leur réseau. Ils auront tendance à fermer leur entreprise dès que possible (Bornard *et al.*, 2016 ; Luck *et al.*, 2014). L'annexe 3 reprend un tableau récapitulatif réalisé par Biron et St-Jean (2015) qui expose les motivations et les caractéristiques par types d'entrepreneur senior, adapté de Singh et DeNoble (2003) et Baucus et Human (1994).

Un an après l'étude de Singh et DeNobel (2003) sur la taxonomie, les auteurs Weber et Schaper (2004) définissent un quatrième type des entrepreneurs séniors : l'entrepreneur de passion. Tout au long de leur carrière, les séniors aspirent secrètement à des activités récréatives et des centres d'intérêts qui n'ont pas de lien avec leur carrière professionnelle (Maâlaoui *et al.*, 2013). L'entrepreneur de passion est caractérisé par une volonté profonde de créer une activité rentable qui a un lien direct avec une passion personnelle. Ils peuvent donc laisser libre cours à leurs passions et s'engager dans un processus de création d'entreprise dans le domaine ou l'activité qui donne du sens à leur existence. Pour illustrer ce type d'entrepreneur, prenons l'exemple d'un passionné de bodybuilding qui décide d'ouvrir sa propre salle de sport, et ainsi travailler dans le domaine qui le passionne.

d. Théorie de l'approche Pull & Push

Développée par Shapero et Sokol en 1982, puis par Feeser et Dugan (1989) sept ans plus tard, la théorie de l'approche Pull & Push catégorise les entrepreneurs en fonction de leurs motivations à entreprendre. Ces motivations peuvent être de nature positive (pull) et être un réel avantage à la volonté d'entreprendre, ou au contraire avoir un impact négatif (push) et être un frein à l'intention entrepreneuriale. Certains facteurs peuvent avoir un double rôle et avoir des impacts tant positifs que négatifs sur l'intention d'entreprendre chez un individu sénior. L'étude de Heimonen et al (2012) permet de mieux cerner les facteurs motivants ou entravant l'intention entrepreneuriale. Une synthèse des facteurs positifs et négatifs est disponible à l'annexe 4.

Les éléments négatifs obligent l'individu à devenir un entrepreneur afin de remédier à ces aspects négatifs. Les facteurs négatifs peuvent être assimilés à une perte d'emploi, une retraite insuffisante, un revenu insuffisant, une discrimination négative par rapport à l'âge, un manque de formation continue et de développement professionnel, un manque d'objectif ou de liberté de décision, une pré-retraite obligatoire. (Gilad and Levine, 1986 ; Amit and Muller 1995, Kautonen, 2008).

Contrairement aux facteurs push, les éléments positifs (pull) sont à l'avantage de la démarche entrepreneuriale car elle découle d'une volonté personnelle qui pousse le futur entrepreneur à devenir autonome. Les facteurs pulls peuvent se traduire par un désir de liberté, d'épanouissement et d'autonomie, une meilleure rémunération, une croissance dans les opportunités professionnelles, une meilleure flexibilité, une reprise des racines d'une entreprise familiale ou encore une chance de se dépasser dans un nouveau défi, une volonté

d'augmenter les revenus ou une augmentation de l'inclusion sociale (Hart and O'Reilly, 2001; Hughes, 2003; Alstete, 2008; Kautonen, 2008; De Kok et al., 2010; Weber et Schaper, 2004; Heimonen et al 2012). De manière générale chez les entrepreneurs seniors, les motivations de type « pull » seraient majoritaires (Amit et Muller, 1994; Kautonen, 2008). Selon Amir et Muller (1994), les travaux sur l'entrepreneuriat font ressortir que les motivations « pull » apparaissent comme des facteurs centraux de réussite de la création.

Biron et St-Jean (2015) précisent que certains facteurs peuvent avoir un effet tant positif que négatif sur les motivations à entreprendre. C'est en effet le cas des facteurs de la perte d'emploi, de la santé, et des capacités financières et de l'âge.

La perte d'un emploi est un facteur motivant pour entreprendre fréquent pour le segment démographique des seniors. Ces seniors se mettent à la recherche d'un nouvel emploi, sans réelle assurance d'y parvenir et ce pour deux raisons. La première raison est le coût pour les entreprises d'engager un individu senior par rapport à des profils plus jeunes. Le second élément est l'obligation des entreprises de renouveler sur les bases opérationnelles via le recrutement de profils plus jeunes, plus en adéquation à l'environnement professionnel du moment (Maâlaoui *et al.*, 2014). Ainsi, la seule solution pour ces seniors de revenir sur le marché du travail est la création d'une entreprise, ce qui représente une motivation négative. Par ailleurs, la perte d'un emploi peut devenir l'élément déclencheur de l'intention entrepreneuriale d'une personne et être une occasion de mettre en œuvre les expériences et les connaissances du senior pour créer son activité entrepreneuriale, et ainsi être un élément positif de sa motivation.

Heimonen *et al.* (2012) indiquent qu'une bonne santé peut être un avantage comme un inconvénient à la démarche entrepreneuriale pour les individus seniors souhaitant profiter totalement de leur liberté au travers de leur retraite. Une mauvaise santé peut être un facteur de motivation négatif pour un arrêt d'activité pour un individu senior qui travaille à un poste demandant un effort physique important. Par ailleurs, une mauvaise santé est un facteur motivant positif pour commencer la création d'une entreprise et ainsi quitter un travail physiquement dur.

Les seniors percevant une pension de retraite insuffisante ont plus de chances de commencer la création d'une nouvelle entreprise pour leur permettre d'avoir un complément de revenu. Singh et DeNoble (2003), précisent eux que l'accès à des capitaux financiers personnels importants peut autant inciter les seniors à investir dans un projet entrepreneurial ou au

contraire, être une motivation supplémentaire pour profiter pleinement d'une retraite aisée. De plus, comme Lévesque et Minniti (2006) le précisent, l'avantage lié aux facilités d'accès à des capitaux pour la création d'un projet entrepreneurial dépend du coût d'opportunité pour l'individu sénior qui souhaite avoir un retour rapide sur son investissement. En effet, plus l'individu vieillit, moins il est motivé à investir du temps et de l'argent dans une activité qui ne rapporterait pas un retour rapide sur ses investissements.

Finalement, l'âge joue aussi un double rôle sur les capacités d'entrepreneuriat d'un individu sénior. L'âge a un effet antagoniste entre l'intention et la capacité à entreprendre. Selon Rotofoss et Kolvereif (2005), l'intention d'entreprendre diminue avec l'âge, mais la capacité à créer une entreprise et à devenir autonome augmente avec l'âge, notamment grâce à un réseau professionnel acquis au fil des années, à la disponibilité des fonds financiers et à l'expertise.

Une étude réalisée par Heimonen *et al.* (2012) reprend une liste d'entretiens avec des futurs entrepreneurs séniors répondant à la question : « Pourquoi voulez-vous devenir entrepreneur ? ». Comme la littérature le montre, les facteurs de motivations sont tant positifs que négatifs, mais peuvent aussi être classifiés selon un point de vue social, socio-culturel, économique, psychologique, individuel et selon les disponibilités des ressources. L'annexe 5, issue des auteurs Biron et St-Jean (2015), nous donne une vue d'ensemble de ces facteurs de motivation.

e. Relations entre l'âge et l'entrepreneuriat

Plusieurs études se penchent sur la relation entre l'âge et la démarche entrepreneuriale. En 1982, l'auteur Fuchs établit une relation positive entre l'âge et le revenu issu d'une activité autonome. De plus, il attribue une longévité de cette forme d'emploi à une volonté individuelle de faire une transition progressive vers un départ à la retraite définitif (D'Amours, 2009). D'après les recherches sur la motivation à entreprendre, Lévesque et Minniti (2006) développent un modèle de choix de carrière caractérisé par trois facteurs : l'âge, la richesse et l'aversion au risque. Ils démontrent une corrélation négative entre l'esprit entrepreneurial et l'âge, ainsi qu'un effet de seuil. Selon Bornard et Abord de Chatillon (2016) : « Partant de la théorie d'allocation de temps de Becker (1965), leur modèle présente l'existence d'un seuil critique d'âge propre à chaque individu dans la distribution de son temps de travail entre l'entrepreneuriat et le salariat. Passé ce seuil d'âge, la volonté qu'à un individu à investir du temps dans la création d'une entreprise diminue. Le passage à l'acte

diminue avec l'âge.» D'après ce constat, nous pouvons en déduire que l'intention d'entreprendre diminue avec l'âge de manière constante.

Néanmoins, ce postulat est réfuté par Tornikoski *et al.* (2012) qui prouve le contraire. Leur recherche indique que l'âge a une relation négative significative avec l'intention d'entreprendre jusqu'à l'âge de 40 ans. Après cet âge, l'impact diminue de manière graduelle au fil du temps. À partir de 45 ans, l'âge n'a plus d'impact significatif sur l'intention entrepreneuriale. Pour compléter ces recherches, des études prouvent le lien positif entre la perception individuelle de l'âge et l'intention entrepreneuriale, indépendamment de l'âge biologique (Kautonen *et al.*, 2015).

La perception du temps qui s'écoule est une conséquence du vieillissement de la population et aurait des implications sur le comportement et les attitudes des séniors. Elle provoquerait des angoisses par rapport à la mort selon la théorie du management de la terreur existentielle. Pour combattre ces anxiétés, les séniors de moins de 60 ans décident de créer une activité autonome telle que la création d'une entreprise. Après l'âge de 60 ans, cette terreur face à la mort est affaiblie et les motivations à l'intention d'entreprendre suivent des caractéristiques différentes (Maâlaoui *et al.*, 2014).

1.4. Raisons de l'entrepreneuriat sénior

a. Transmission

L'entrepreneur sénior a pour première motivation intrinsèque le désir de transmettre des actifs aux générations futures. Ce patrimoine peut être tangible ou intangible, comme une somme d'argent, un transfert de connaissances ou céder un réseau de contact riche et varié. Cette caractéristique particulière est plus populaire chez les séniors que dans les autres catégories d'âge (Maâlaoui *et al.*, 2014).

b. Pérennité

Complémentairement à la transmission d'actifs tangibles ou intangibles, les entrepreneurs séniors désirent assurer une continuité dans leur épanouissement dans le monde du travail. Ils veulent perdurer après leur carrière, lors de leur départ à la retraite. De plus, ils désirent assurer une continuité dans leur travail et ont un besoin existentiel de rester actifs sur le marché du travail et dans le monde de l'entreprise.

Ces motivations et ces facteurs sont issus de la théorie de la continuité. Selon Safraoui (2009), cette théorie explique un manque professionnel suite au départ à la retraite, impliquant des anxiétés et des conséquences psychologiques de stress (Richardson et Kilty, 1991).

Pour que le sénior se sente bien dans sa peau, ses journées doivent être rythmées par des évènements. La création d'une entreprise est une solution souvent employée par l'individu retraité afin de structurer sa vie et d'avoir une continuité entre la fin d'un emploi et le départ définitif à la retraite (Richardson et Kilty, 1991). Dans le même ordre d'idée, Atchley (1989) démontre que « les travailleurs âgés tentent de maintenir une certaine structure de leur vie de tous les jours en participant à des activités valorisantes. De plus, les personnes qui voient leur carrière comme fort valorisante, ont plus de chances de continuer à s'impliquer, d'une manière ou d'une autre, dans la vie active. » Les chances de diminuer ou d'arrêter complètement toute activité sont faibles.

c. Sociabilité

Une des pertes la plus importante associée au départ à la retraite est la perte d'interaction sociale. Il s'agit aussi de maintenir un statut social (Théorie de la socialisation). Atchley (1989) explique que l'individu sénior apporte une grande importance à garder un niveau d'interaction sociale qui est similaire à celui de leur vie en tant que salarié sur le marché du travail. Dès lors, les séniors vont développer des activités qui sont dans la continuité de leur carrière pour développer de nouvelles opportunités professionnelles, dans le but de garder des contacts sociaux avec des collègues ou des employés (Kim et Feldman, 2000 ; Maâlaoui *et al.*, 2014). Une façon de rester actif, d'augmenter leur inclusion sociale, et de faire profiter au monde leur capital social est la création d'opportunité de nouvelles activités pour les entrepreneurs séniors (Kautonen *et al.*, 2008 ; Webster et Walker, 2005).

De plus, les séniors vivant seuls ont plus tendance à démarrer la création d'une activité autonome que ceux ayant une vie familiale prenante. On peut émettre l'hypothèse que les séniors vivant en couple vont combler le peu de contacts sociaux qu'ils ont par les interactions qu'ils auront avec leur partenaire (Safraoui, 2009).

Les auteurs internationaux s'accordent à dire que plus longue est l'expérience professionnelle et personnelle, moins il y a une présence de dépenses liées à la famille, tant financières que temporelles, plus importants seront les capitaux financiers et plus développé sera le réseau social (Mackintosh et North 1998; DeBruin et Firkin, 2001; Zacharakis *et al.*, 2001; Singh et Denoble, 2003; Weber et Schaper, 2004).

Cependant, nous observons qu'avoir des enfants à charge est un facteur motivant à la création d'activité entrepreneuriale après le départ à la retraite (Daniel et daniel 1991). En effet, les frais liés à l'éducation des enfants vont être une motivation supplémentaire pour obtenir un revenu complémentaire dans le but d'avoir un capital financier suffisant pour mener une vie décente (Safraou 2009).

1.5. Les atouts des séniors entrepreneurs

De manière générale, l'entrepreneur sénior est considéré comme possédant un ensemble de qualités favorables à l'entrepreneuriat, pour autant qu'il ait l'occasion de passer à l'acte (Borard *et al.*, 2016). Selon Singh et DeNoble (2003), les préretraités de moins de 55 ans ont plus d'atouts que le reste de la population pour la création d'entreprise car ils disposent d'une expérience de vie plus importante.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, ce bagage d'expérience se traduit par un meilleur accès à des capitaux financiers, un réseau social personnel et professionnel plus large et enfin par une expérience et une expertise qui leur permettent de saisir les opportunités, de les conforter dans leurs intentions entrepreneuriales et de réussir dans la création d'une entreprise. (Weber et Schaper, 2004 ; Rossi, 2009; Singh, 2009; Curran et Blackburn, 2001; Baucus et Human, 1994).

a. Les ressources financières

Le premier facteur ayant un impact significatif sur le comportement de l'individu sénior à entreprendre est sa ressource financière disponible (Weber et Scheper 2004). Une étude de Singh et DeNoble (2003) montre que les individus séniors entre 55 et 64 ans estiment cette richesse financière comme un facteur déterminant dans leur intention entrepreneuriale et qu'elle est un élément décisif dans la création de leur entreprise plutôt que de rester employé sur le marché du travail. Une observation naturelle montre que les séniors qui ont accès à un capital de départ plus élevé sont plus susceptibles de devenir entrepreneur (Bornard *et al.*, 2016).

b. Le capital social

Le réseau professionnel que les séniors ont développé au fil des années peut être potentiellement utile pour le développement de leur activité entrepreneuriale et il est un facteur décisif dans le choix et la réussite de leur démarche (Weber et Schaper, 2004 ; Debruin et Mc Laren, 2002). Au-delà du réseau strictement professionnel, les séniors entrepreneurs possèdent un plus grand réseau privé formel et informel qui correspond à un

outil social non négligeable. (DeBruin et Firkin, 2001 ; Zacharakis *et al.*, 2000 ; Blackburn *et al.*, 1998). L'accès à ces réseaux leur permet de limiter les frais de communication en touchant directement les personnes cibles nécessaires à leur réussite de leur projet. Notamment, pour obtenir du soutien dans le domaine financier et dans le domaine du marketing (Baucus et Human, 1994). Ces personnes, plus ou moins proches de l'entrepreneur sénior, sont des atouts incontestables pour la bonne gestion d'un nouveau projet entrepreneurial, comparativement à un entrepreneur plus jeune qui possède un réseau beaucoup moins étendu.

Les expériences professionnelles précédant la retraite sont des atouts précieux pour la création d'un réseau de contacts étoffé et diversifié. Un entrepreneur sénior issu d'un secteur de type technologique a tendance à développer un réseau de contact moins élevé qu'un individu ayant une expérience de gestionnaire global qui aura développé année après année un réseau formel et informel varié (Baucus et Human, 1994).

La création d'entreprise peut être facilitée par la présence d'un modèle entrepreneurial dans l'entourage proche de l'entrepreneur sénior. Les individus séniors qui ont pu observer et apprendre de manière indirecte de l'expérience d'un parent ou d'un proche peuvent développer des intérêts particuliers pour l'entrepreneuriat et des outils déterminants pour la réussite de la création d'activité. (Singh, 2009, Baucus et Human, 1994). L'auteur Singh (2009) démontre que les capacités de réussite d'un entrepreneur sénior sont en lien avec la présence d'un entrepreneur dans l'entourage proche. Cependant, la présence d'un modèle ne suffit pas nécessairement à combler le manque d'expérience et d'expertise dans un secteur de l'activité entrepreneuriale (Baucus et Human 1994). Pour combler ce manque d'expertise, le mentorat et le support de ce réseau de contact, ou d'un modèle entrepreneur, pourraient être une solution afin de faciliter l'entrée d'un secteur au démarrage de l'activité entrepreneuriale (Baucus et Human, 1994 ; Kautonen *et al.* 2008; Kibler *et al.*, 2011) ».

c. Expérience et compétence

Au fil des années, les séniors acquièrent des connaissances par leurs expériences professionnelles et personnelles. Ils possèdent des outils professionnels précieux, une meilleure connaissance du monde des affaires, des compétences techniques et de l'expertise managériale de leurs emplois antérieurs (Bornard *et al.*, 2016). Selon Hatchuel (2013) : « les séniors qui à 50 ans passés, voire l'âge de la retraite, se lancent dans la création d'entreprise, inventeraient une autre manière d'entreprendre, de penser et de gérer la création

économique. ». Les recherches réalisées par Heimonen *et al.* (2012) démontrent l'importance d'identifier les opportunités d'affaires avant d'entreprendre, ce qui leur permettent de sécuriser un revenu constant et profitable en lien avec le secteur de marché où ils ont créé une entreprise (Biron et St-Jean, 2015).

Cette expérience acquise au cours de leur carrière leur donne une plus grande capacité à détecter, à interpréter et à saisir les opportunités et les limites du marché, sachant que le développement d'opportunité demande un certain temps (Vaghely et Julien, 2010). Les résultats divergent en fonction des études menées. D'une part, certaines recherches appuient le comportement plus sélectif des individus seniors concernant la capacité à saisir des opportunités et indiqueraient que l'âge serait un facteur handicapant (Maâlaoui *et al.*, 2011). D'autre part, la recherche de Storey (1994) indique que l'expérience acquise par les individus seniors permet de détecter des besoins à combler dans des marchés de niches mais, cette même expérience peut mettre des obstacles à la recherche d'idées nouvelles. L'individu senior a donc une vision obsolète du marché, alors que la jeune génération le voit comme il le sera dans le futur. Nous pouvons dès lors remarquer qu'aucune des deux générations n'a totalement raison car le marché de demain ne sera pas comme celui d'hier et que celui anticipé dans le futur n'est qu'un modèle de la future réalité (Biron et St-Jean, 2015).

L'identification d'opportunités est une source de motivation pour le futur entrepreneur senior (Kautonen 2008 et Akola 2008). Une étude de Akola (2008) démontre une relation positive entre l'éducation, le potentiel d'identification d'opportunité et l'auto-efficacité. En effet, plus le niveau d'éducation est important, plus le senior entrepreneur a de l'aisance pour identifier les opportunités, ce qui lui apportera plus de confiance dans ses outils à utiliser pour une réussite dans la création de son entreprise. Un manque d'éducation ainsi qu'un manque d'expérience technique ou managériale importante peut être remplacé par l'existence d'un grand réseau de contact (Biron et St-Jean, 2015).

Weber et Schaper (2004) confirment le postulat de Harvey et Evans (1995) qui identifient certains critères qui faciliteraient la vision d'une création d'activité chez l'individu senior. Ces facteurs, tels que la connaissance technique, l'expérience dans le milieu de la gestion et de l'industrie, l'expérience personnelle et le développement d'un large réseau de contacts, permettent au senior entrepreneur de mettre en place des stratégies pour créer une entreprise (Biron et St-Jean, 2015). La manière de vivre les expériences, le plaisir du travail et l'épanouissement de réaliser un projet qui est engageant, tout en ayant des revenus suffisants,

sont des facteurs supplémentaires qui influencent l'identification d'opportunité pour l'entrepreneur sénior. La réussite à long terme d'un projet entrepreneurial est expliquée comme étant une perception subjective du contexte global des expériences d'un individu possédant les qualités et les atouts d'un entrepreneur brillant (Heimonen *et al.*, 2012).

1.6. Freins à l'entrepreneuriat sénior

Les séniors entrepreneurs se lancent dans la création de l'entreprise pour différentes raisons et motivations, mais leur chemin vers la création d'une entreprise est souvent rempli de défis à relever. Se lancer dans une seconde partie de carrière peut être difficile et plusieurs facteurs ont un impact important sur cette nouvelle activité. En plus des défis intrinsèques à la situation personnelle de l'individu sénior (choix personnel, capital social faible, niveau du diplôme, configuration familiale, trajectoire de vie, etc.), plusieurs facteurs exogènes sont un réel frein à l'entrepreneuriat sénior.

a. Accompagnement des séniors entrepreneurs

Il n'existe pas encore de structure spécifiquement adaptée pour les entrepreneurs séniors. Ces entrepreneurs démarrent la création d'une petite entreprise, mais se retrouvent sans les outils nécessaires pour lever les premiers fonds, et encore moins pour gérer leur structure de manière efficace. Il est alors indispensable de leur proposer une aide adéquate pour les orienter, les conseiller et leur permettre d'évoluer dans leur projet. Il existe un besoin au niveau de l'accompagnement de ces nouveaux chefs d'entreprise (Maâlaoui *et al.*, 2014).

Dès lors, il semble nécessaire de mettre en place une aide personnalisée pour la catégorie des séniors, quels que soient leurs profils et leurs historiques d'emploi, afin de les guider dans la création de leur entreprise. Ils doivent pouvoir bénéficier d'une structure de démarrage d'entreprises spécifique à leurs attentes et donc d'un accompagnement personnalisé. Ces structures deviennent indispensables pour aider une partie importante des séniors qui commence une activité entrepreneuriale par obligation et non par choix, dû à une situation d'employabilité instable ou pénible.

Une première étape de la mise en place d'une structure spécialisée est l'accompagnement du sénior dans les profonds changements psychologiques et professionnels, la marginalisation et la sensation d'inutilité et de solitude qu'il ressent lorsqu'il n'est plus actif sur le marché du travail. Selon Maâlaoui *et al.* (2014), « une aide psychologique et des techniques adaptées, de qualité et circonscrit dans le temps sont indispensables ». Ainsi les séniors doivent avoir la possibilité de pouvoir grandir dans un environnement propice à l'éclosion de leurs atouts et

de leurs qualités de créateur d'activité. Leur potentiel de reconversion doit être mis en avant et doit être associé dans un secteur de marché le plus adéquat, là où leurs compétences peuvent être valorisées (Maâlaoui *et al.*, 2014).

Dans cette même optique, il faut déployer des programmes d'accompagnement et de formation spécifique pour confirmer et consolider les expériences acquises par les seniors au fil de leur carrière. Cet accompagnement doit compléter leur formation et leur qualification dans le but de répondre à leurs besoins. Une mesure concrète est la mise en place d'un bilan des compétences des seniors, non seulement au niveau académique, mais aussi les expériences vécues dans leur environnement professionnel et personnel. Ce bilan permettrait d'aider les seniors, particulièrement ceux qui sont au chômage depuis une longue durée, qui ne savent pas forcément mettre en valeur leurs acquis et leurs expériences, à se montrer confiant dans une future démarche entrepreneuriale (Biron et St-Jean, 2015).

La particularité de l'orientation de l'individu senior dans la démarche entrepreneuriale se trouve dans la démystification et la démocratisation de la création d'entreprise. L'objectif retenu est de retirer un maximum de frein culturel, technique et financier pour permettre à l'entrepreneur senior de s'épanouir dans une nouvelle opportunité d'affaire qui valorisera ses expériences et ses compétences. Maâlaoui *et al.* (2014, p.57) ajoutent : « L'objectif est bien de leur faire bénéficier d'un véritable appui dans le lancement de leur entreprise : l'énergie et la volonté de créer, un environnement adapté, un accompagnement ciblé et un réseau diversifié. Il s'agit de mettre en avant les conditions essentielles pour favoriser et bonifier le passage à l'acte. Cela leur permettra de valider et de développer leurs idées jusqu'à l'élaboration d'un modèle d'affaire cohérent et robuste puis de transformer leur business-model en un business plan sur des marchés à forte demande. »

Une difficulté supplémentaire pour l'accompagnement des seniors dans leur aventure entrepreneuriale est le fait qu'ils se sentent moins à l'aise à se faire aider et accompagner par des personnes plus jeunes. Les entrepreneurs seniors souhaitent se confier à des individus de leur tranche d'âge car ils ont le ressentiment de parler le même langage à différents points de vue tels que leur expérience professionnelle et personnelle, leur culture, leurs acquis sociaux et leur conception de la vie en général (Maâlaoui *et al.*, 2014).

Certains seniors profitent de leur milieu professionnel pour découvrir de nouvelles opportunités en dehors de leur environnement habituel. Ce type de seniors est alors poussé par des motivations positives liées à l'exploration et à la découverte de nouvelles

opportunités d'affaires qui sont nées dans le cadre de leur dernier emploi. L'essaimage est une méthode de plus en plus utilisée par les entreprises pour susciter l'intention entrepreneuriale chez leurs employés seniors. Ces entreprises encouragent leurs employés pour diverses deux raisons, d'une part pour promouvoir et développer l'esprit d'innovation et d'entrepreneuriat, d'autre part pour déguiser un plan de départ (Maâlaoui *et al.*, 2014).

b. L'accès au financement et au crédit

Comme nous l'avons évoqué dans la section 1.5 de la Première Partie, reprenant atouts des l'entrepreneur senior, les ressources financières sont une des raisons principales pour démarrer une entreprise. Malheureusement, une grande partie des entrepreneurs seniors ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour subvenir à une vie décente. Dès lors, le manque de fonds nécessaire pour démarrer une entreprise est un frein de taille pour ces individus (Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, 2017).

Le type d'activité et le secteur de marché définissent le capital de départ à investir. Démarrer une entreprise dans le secteur du détail demande plus d'investissement que le secteur de la restauration. Le choix du secteur est donc primordial et doit le plus possible convenir au désir et aux compétences de l'entrepreneur senior. Malgré tout, les acteurs du secteur financier sont réticents, voire opposés à accorder des prêts bancaires aux seniors créateurs d'activité. Leur refus peut s'expliquer par la difficulté de remboursement du crédit bancaire au vu de l'espérance de vie des plus de 50 ans. Un effort de la législation doit être fait envers les intermédiaires financiers au bénéfice des entrepreneurs seniors, et principalement aux retraités (Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, 2017).

La nécessité d'un accès abordable à l'entrepreneuriat et à l'accompagnement financier est importante et pourrait avoir des effets positifs sur la dynamisation du marché du travail et de l'économie en général (Maâlaoui *et al.*, 2014). Dès lors, l'amélioration des conditions d'accès devrait intégrer et réévaluer l'allongement de l'espérance de vie dans le calcul de crédit et réexaminer les systèmes de garanties bancaires. Une autre solution serait l'aide des institutions de microfinance qui mènent des actions plus ciblées vers les seniors.

c. Poids des stéréotypes et des représentations

Les seniors actifs dans le monde du travail font face à un regard négatif de la société dû aux stéréotypes et aux représentations socio-culturelles des personnes âgées. Ces préjugés concernent majoritairement les plus de 50 ans. Leurs compétences sont vues comme obsolètes et rigides, les seniors sont perçus comme moins productifs, réticents et incapables

de s'adapter aux changements, notamment dans les nouvelles technologies et techniques (Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, 2017). Le sénior est vu comme une personne avec des ressources physiques et cognitives plus faible (Weber et Schaper, 2004), qui représente un handicap lié à l'âge, stigmatisé par le regard social (Bornard *et al.*, 2016). En plus des dispositifs encourageant au départ à la retraite anticipée pour permettre un accès favorisé pour la génération plus jeune, cette représentation négative de la société se reflète dans le regard des séniors par rapport à eux-mêmes. L'entrepreneur sénior fait alors face à un blocage culturel mental qui l'empêche de penser, voire d'imaginer la possibilité de devenir créateur d'une activité entrepreneuriale (Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, 2017).

Il faut dès lors faire un travail important sur les stéréotypes et l'image des individus séniors dans le monde de l'entreprise et dans le monde de l'entrepreneuriat. En effet, dans le but d'encourager l'entrepreneuriat chez l'individu sénior, une première étape est d'influencer la société afin qu'elle assimile les séniors comme étant des personnes dynamiques souhaitant s'investir dans le monde actif et saisissant les opportunités (Curran et Blackburn 2001).

Des campagnes de sensibilisation sont nécessaires pour changer le regard de la société et doivent toucher tous les acteurs de la vie entrepreneuriale : le grand public, les acteurs de la création d'activité, les acteurs financiers, les structures d'accompagnement au démarrage d'entreprise ainsi que les organismes de formation permanente. L'objectif est de valoriser les séniors, leurs expériences et leurs compétences. Ce changement de perception aurait des effets bénéfiques pour la société en général: les séniors sont les gardiens d'un réel patrimoine de culture économique d'entreprise qu'il est indispensable de transmettre à la jeune génération, le taux de chômage des jeunes travailleurs est plus bas dans les pays qui ont défendu les activités entrepreneuriales des plus vieux, le budget alloué aux fonds de pension et aux frais de santé seraient diminués si l'intention entrepreneuriale des séniors est encouragée (Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE, 2017).

2. Le Business Model Canvas

2.1. Les modèles d'affaires

a. Intérêt grandissant

Selon Zott *et al.* (2011), le concept du modèle d'affaires a connu une augmentation fulgurante d'intérêt, notamment grâce à l'utilisation d'internet dans le milieu des années 1990. L'internet est en effet assimilé à une nouvelle solution pour la création, la distribution et la capture de valeur (Teece, 2010; Zott *et al.*, 2011; Gunzel et Holm, 2013; Rodet-Kroichvili *et al.*, 2014 ; Lima et Baudier, 2017).

Les acteurs professionnels et scientifiques de plusieurs secteurs tels que l'e-business, la stratégie, la gestion de l'information et des technologies, ont réfléchi de manière séparée et autonome à des modèles d'affaires. Au cours de la dernière décennie du XXème siècle, le nombre de publications, incluant des articles, des livres, des chapitres dans les revues de presse d'affaires et des revues scientifiques ont augmenté de manière considérable. Par extension, les conférences et les séances de travail sur le sujet du modèle d'affaires connaissent une attention particulière qui s'explique par un intérêt toujours plus important pour ce thème. Gudiksen (2015) précise que trois sujets sont principalement évoqués dans cette revue littéraire : les composantes du modèle d'affaires, la manière de raisonner et les types d'expérimentation.

b. Divergence des définitions

Malgré l'intérêt grandissant pour les modèles d'affaires, le phénomène représente encore un sujet complexe à étudier car sa littérature diverge quant à sa définition, les tentatives de conceptualisation ne convergent pas vers une notion unique (Zott *et al.*, 2011). L'étude des modèles d'affaires n'est donc ni un sujet entièrement exploré, ni un sujet encore défini de manière unanime (Schneider et Spieth, 2013). Une bonne interprétation des différentes définitions et des concepts associés aux modèles d'affaires à travers la littérature est indispensable pour avoir une vue claire de ses caractéristiques dans le but d'utiliser correctement ces outils qui aident à la promotion de l'activité entrepreneuriale. Malgré une divergence marquée dans les définitions, il y a un assentiment pour caractériser le modèle d'affaires comme une notion regroupant la stratégie, l'organisation et le système de création, de livraison et de capture de valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010). Selon Eppler, Hoffmann et Bresciani (2011), le rôle du modèle d'affaires est de faciliter la structure des idées et des

innovations d'un projet. Comme la plupart des modèles, tels que les différents modèles de Porter (1979), ces structures sont censées aider la communication et le travail d'équipe à travers un modèle visuel. Cette liste à remplir permet donc une meilleure vue d'ensemble des opérations de l'entreprise et aide à la résolution d'éventuelles difficultés dans certaines de ses opérations. (Lima et Fabiani, 2013 ; Ten Have *et al.*, 2003).

c. Définition

Frankenberger, Weiblen et Gassmann (2014) citent Markides (2006), qui explique que le modèle d'affaires innovant est « la découverte d'un modèle d'affaires fondamentalement différent d'un modèle déjà existant ». Il peut aussi être assimilé à une logique d'affaires innovante dans le but de créer et de capturer de la valeur pour les parties prenantes (Casadesus – Masanell et Zhu, 2010). Dans leur étude, Frankenberger, Weible, Csik et Gassmann (2013) utilisent la définition émise par Teece (2010) qui semble être assez générale que pour caractériser ce concept. Selon lui : « un modèle d'affaires décrit le design ou l'architecture d'une création de valeur, délivré et capturé par le mécanisme utilisé par une entreprise en particulier ».

d. Différence entre le modèle d'affaires et le plan d'affaires

Le modèle d'affaires est souvent confondu avec le plan d'affaires. Il est important de comprendre les différences, les complémentarités et les liens entre ces deux concepts.

Cette notion de modèle d'affaires, aussi appelé modèle économique ou Business Model, est un outil pour les entreprises ou les entrepreneurs permettant de visualiser leur création de valeur. De manière générale, le modèle d'affaires décrit comment une entreprise compte capturer de la valeur, explique les différents flux d'argent et permet d'assurer une cohérence dans la gestion globale d'un projet. Il traduit la manière dont l'entreprise propose un service ou un produit à ses clients en utilisant les moyens disponibles mis en application, comme le capital financier et les fournisseurs. Le degré d'innovation du projet est aussi défini par le modèle d'affaires. (Bouchentouf et Barès, 2015). Contrairement au modèle d'affaires, le plan d'affaires permet de décrire et expliquer les étapes qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le plan d'affaires est donc une extension au modèle d'affaires et représente la vision d'exécution de l'entreprise. Les informations opérationnelles y sont expliquées et détaillées, comme les plans financiers, les avantages concurrentiels, les processus de développement du service ou du produit à suivre pour atteindre les objectifs ciblés, tandis que le modèle d'affaires se concentre sur les validations de la stratégie de capture de valeur.

Selon Bouchentouf et Barès (2015, p.74) : « Le modèle d'affaires est relié à la notion de concept tandis que le plan d'affaires est relié à la notion de plan d'exécution. »

e. Diversité des modèles d'affaires

Traditionnellement, le modèle d'affaires permet de mettre en avant les moyens mis en place par l'entrepreneur pour la création et la capture de valeur. Aujourd'hui, son rôle a évolué vers deux objectifs complémentaires : une reconfiguration de l'entreprise en général et une innovation de la proposition de valeur pour le client à partir de l'idée originelle.

Les professionnels et les scientifiques s'accordent depuis quelques années sur le concept du modèle d'affaires. Ce concept, en perpétuelle évolution, complète la stratégie de l'entreprise et correspond à la définition d'une proposition de valeur, à la mise en place de revenus viables et d'une structure de coût dans le but d'une capture de valeur (Teece, 2010). Chesbrough (2010) indique que les modèles d'affaires sont de plus en plus considérés pour la divulgation et la commercialisation d'idées innovantes pour la création de valeur. Le modèle d'affaires permet une structure organisationnelle d'une opportunité d'affaires distincte (George et Bock, 2011). Cette structure est une représentation visuelle cohérente et pertinente d'un projet qui a pour but de générer des revenus et des profits (Yunnus *et al.*, 2010).

Les modèles d'affaires avec des structures plus visuelles ont fait l'objet de nombreux essais. Dans la revue littéraire de Lima et Baudier (2017), Bouwman, Haaker et De Vos (2008) décrivent un modèle d'affaires qui repose sur le service dans le secteur de la technologie et de l'innovation. Jonhson, Christensen et Kagermann (2008) développent un modèle composé de quatre aspects, incluant la proposition de valeur pour le client, la formule de profit, les processus et les ressources clés. De leur côté, Pynnönen, Hallikas et Ritala (2012) créent le *Business Mapping Framework* qui permet de dessiner la structure de flux des valeurs. Abdelkafi, Makhotin et Posselt (2013) conçoivent un modèle à six dimensions reprenant la proposition, la création, la communication, la capture, la dissémination et le développement de la valeur. Cavalcante (2014) développe un modèle avec 3 composantes principales : la création de valeur, le modus operandi et les mécanismes de capture de valeur. Selon lui, ces trois composantes doivent être développées à partir de trois phases : la définition du processus de fond (1), l'identification des changements nécessaires (2) et l'identification des défis créés par ces changements. Finalement, Jouison et Verstrazte (2008) proposent un modèle visuel à trois niveaux décrivant la génération, la rémunération et le processus de

partage de la création de valeur. Dans leurs études antérieures, ils développent une étude qui explique l'impact des modèles d'affaires sur les pensées stratégiques. »

La communauté scientifique et professionnelle s'accorde à dire que chaque modèle d'affaires contient une grande variété de composantes interconnectées. La modification d'une de ses composantes a donc un effet sur l'ensemble du modèle d'affaires. Morris, Schindehutte et Allen (2005) réalisent une revue de littérature ciblée sur les composantes des modèles d'affaires et proposent six facteurs principaux : l'offre (1), le marché (2), la capacité interne (3), la stratégie de compétition (4), les facteurs économiques (5) et la stratégie de croissance et de sortie (6). De manière similaire et en complémentarité au modèle de Morris, Schindehutte et Allen (2005), Osterwalder et Pigneur (2010) proposent neuf composantes dans leur *Business Model Canvas*. Nous pouvons observer que le modèle de Morris *et al.* (2005) n'inclut pas les composantes des partenaires clefs, tandis que le Business Model Canvas manque d'intégrer les composantes de la compétition et se concentre uniquement sur l'entreprise elle-même.

L'étude du *Business Model Canvas* plutôt que des autres modèles présentés ci-dessus se justifie par la grande popularité de ce modèle, tant par le corps professionnel que par le corps académique en général.

2.2. Le Business Model Canvas

a. Origines

D'après Osterwalder et Pigneur (2010), les concepteurs du *Business Model Canvas*, visible à la figure 2, basé sur un schéma composé de neuf cases, permet de mieux communiquer, améliorer et structurer des stratégies d'affaires. Ce modèle a été développé à partir d'une profonde étude menée par Alexandre Osterwalder (2004) lors de son doctorat à l'université de Lausanne, sous la direction de Yves Pigneur. Lima et Baudier (2017) expliquent que les deux auteurs du *Business Model Canvas* ont utilisé les Systèmes d'Information comme origine de leur étude, en essayant de les définir comme une structure ontologique qui explique les liens entre les différents blocs composant leur modèle. Depuis son apparition en 2010, le *Business Model Canvas* est largement utilisé tant par des entrepreneurs indépendants et des programmes de lancement et d'accélération de start-up que par des grandes entreprises, dans le but de modéliser de manière simple leur modèle d'affaires (Blank, 2013). Malgré tout, selon Lima et Baudier (2017), la grande popularité de l'utilisation de cet outil reste obscure.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

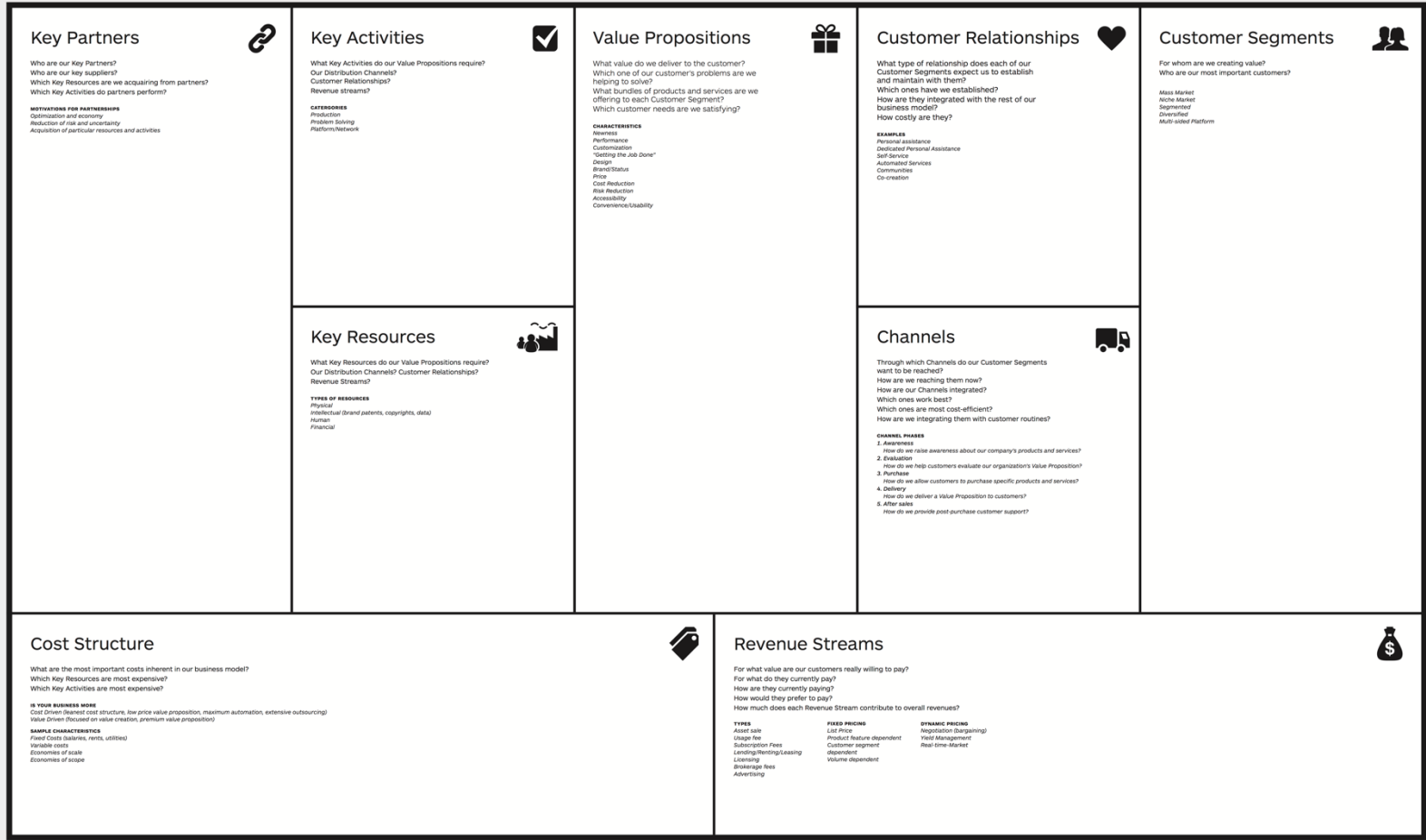


Figure 2: Business Model Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010. Disponible sur <https://strategyzer.com/>)

b. Utilité

La création entrepreneuriale implique une modification constante de la perception du projet pour s'adapter au mieux à l'environnement changeant. Dans le but de forger son opinion et de structurer sa vision, l'entrepreneur a besoin d'outils pour canaliser et structurer de manière formelle ses idées afin d'en discuter plus facilement avec d'autres. Le *Business Model Canvas* est un de ces outils largement utilisé par la communauté des entrepreneurs qui leur permet de clarifier deux aspects de leurs projets : une représentation dans une vision à long terme, forcément différent de l'état actuel, et une compréhension complète et détaillée de ce projet (Bornard et Gaujard, 2016). Ce modèle permet de visualiser le développement de la création de valeur tout en prenant en compte une multitude de facteurs nécessaires pour comprendre et atteindre les objectifs de l'entreprise.

c. Aide à l'innovation

Une des raisons principales de l'utilisation du *Business Model Canvas* est sa capacité à guider l'entrepreneur vers un modèle d'affaires innovant et ainsi proposer un produit ou un service nouveau plus performant pour le consommateur. Bouchentouf et Barès (2015) nous indiquent que ce modèle est exploité autour de quatre dimensions du projet entrepreneurial : la proposition de valeur du service ou du produit, le consommateur, la structure du projet et la capacité financière de l'entreprise. Ces quatre piliers permettent une visualisation et une conceptualisation de la globalité du projet, qui a pour but une constante remise en question du processus de développement. Le *Business Model Canvas* permet à l'entrepreneur de penser et de regarder son projet via de nouveaux points de vue, afin de questionner, de réinventer, d'innover et d'améliorer sa proposition de valeur et ses processus de fonctionnement internes et externes. Ainsi, il permet à l'entrepreneur de discuter et de dépasser les secteurs traditionnels, tout en proposant une approche plus visuelle du modèle d'affaires (Gudiksen, 2015). Bouchentouf et Barès (2015, p.76) ajoutent : « le *Business Model Canvas* est un outil qui permet au porteur de projet de maîtriser l'évolution du projet à travers les différentes phases de développement de l'entreprise. Le *Business Model Canvas* se veut donc un outil pratique facilitant la compréhension, la discussion, la créativité et l'analyse pour la création d'un projet entrepreneurial. »

L'environnement en constante évolution et la demande toujours plus exigeante des clients obligent les nouvelles entreprises à adopter une capacité d'adaptation rapide. Cette capacité n'est pas forcément acquise par l'entreprise, qui ne suit pas ces changements de besoins. Ce manque d'adaptation aurait des conséquences négatives, comme la perte de marge

bénéficiaire, la diminution de la clientèle et la faillite. Un questionnement constant du modèle d'affaires permet d'avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise, ce qui permet de gagner du temps et empêche l'utilisation inutile de ressources. Cette mise à l'épreuve permanente permet d'analyser et d'améliorer le processus de développement de l'entreprise, d'autant plus important pour les nouvelles entreprises. Finalement, il est primordial d'adapter le modèle d'affaires au plus proche de la réalité afin de comprendre les obstacles et les conjonctures du marché, comme les normes et les législations (Bouchentouf et Barès, 2015).

Le *Business Model Canvas* permet de faire évoluer un produit ou un service vers une solution plus innovante. Cette remise en question doit être confirmée par le marché afin d'effectuer les changements opérationnels nécessaires pour concrètement mettre en place l'innovation. Le *Business Model Canvas* utilise quatre moteurs d'innovation à travers l'entièreté de ses composantes. Le premier moteur est l'innovation basée sur les ressources, qui prennent leur source dans la structure de l'entreprise ou dans les partenariats acquis, permettant de faire évoluer de manière positive la qualité du modèle d'affaires. L'innovation guidée par l'offre est le second moteur d'innovation du *Business Model Canvas*. Elle est orientée par l'innovation dans la proposition de valeur offerte au consommateur. Le troisième moteur d'innovation est basé sur les besoins du consommateur. Les évolutions de solutions sont issues de l'étude en profondeur des besoins du consommateur et de la capacité de l'entreprise à y répondre de manière adéquate et innovante. Cette innovation peut se traduire par exemple par la facilité d'accès à un produit ou un service. La dernière source qui fait avancer l'innovation est dirigée par les nouveaux flux financiers qui résultent des nouveaux moyens mis en place pour capturer la valeur créée. Cette capture de valeur est rendue possible par de nouvelles sources de revenus, comme une stratégie de prix différenciée ou la réduction des coûts du processus de développement et de production de l'entreprise. Ces quatre moteurs d'innovation peuvent être combinés entre eux pour former un cinquième moteur : l'innovation pilotée par plusieurs épices. Ces combinaisons impliquent une restructuration majeure de la totalité des départements composant le projet entrepreneurial (Bouchentouf et Barès, 2015).

d. Fonctionnement

Dans leurs études sur les étudiants entrepreneurs français, Lima et Baudier (2017) indiquent que le côté droit du *Business Model Canvas* se focalise sur le produit ou service proposé, sa distribution et sa capture de valeur, en utilisant cinq composantes : le segment du consommateur (1), la proposition de valeur (2), la distribution (3), la relation client (4) et le flux de revenu (5). Le côté gauche décrit la création de valeur à travers les moyens concrètement mis en place, tel que la logistique et les processus internes et externes. Il se développe en quatre autres composantes : les activités clefs (6), les partenaires clefs (7), les ressources clefs (8) et la structure de coût (9). La composante qui représente le cœur du *Business Model Canvas* est la proposition de valeur, qui cherche à satisfaire les besoins du consommateur. Fritscher et Pigneur (2010) indiquent que chaque modèle innovant issu de la mise en pratique du *Business Model Canvas* est obtenu par une réflexion sur chacune des composantes du modèle, facilitée par l'utilisation d'outils très visuels tels que des dessins et des Post-Its (Fritscher et Pigneur, 2010; Eppler *et al.*, 2011). Osterwalder et Pigneur (2010) nous indiquent que ces neuf composantes couvrent quatre aspects majeurs d'un projet d'affaires : le consommateur, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière.

Le premier bloc du schéma du *Business Model Canvas* est le segment du consommateur qui correspond aux différents groupes de personnes que l'entreprise cherche à atteindre et à cibler. Les consommateurs sont la raison de vivre des entreprises. Dans cette optique, les entreprises cherchent à segmenter leurs consommateurs en fonction de plusieurs facteurs, comme le facteur sociodémographique ou le facteur du comportement d'achat. En fonction d'un ou de plusieurs segments de consommateurs, l'entreprise doit être capable de choisir quels sont les segments ciblés et quels sont les segments qui ne sont pas pris en compte dans leur modèle. Elle peut alors concentrer ses efforts sur l'étude de ces consommateurs et adapter sa stratégie par rapport à ce segment spécifique.

Le deuxième bloc correspond à la proposition de valeur, le cœur du *Business Model Canvas*. Il s'agit de l'offre de service ou de produit proposée au segment cible. La raison d'être de la proposition de valeur est de satisfaire un besoin ou de solutionner un problème relatif à l'expérience du consommateur.

Le troisième bloc illustre les canaux de distribution de la proposition de valeur vers le segment cible de consommateurs. Ce bloc englobe tous les moyens mis en place par

l'entreprise pour atteindre son consommateur : la communication, la distribution et les chaînes de ventes.

Le bloc suivant correspond à la relation qu'a l'entreprise avec son segment de consommateur. Il décrit la relation qui est établie entre ces deux parties prenantes, qui peut être personnalisée, ou au contraire automatisée. La relation client peut avoir trois objectifs : la rétention de client, l'acquisition de client ou l'augmentation des ventes.

Les sources de revenus définissent la cinquième case du modèle d'affaires. Cette case permet de comprendre comment la valeur est captée et comment l'argent est encaissé auprès du consommateur. Ce bloc peut impliquer des systèmes de prix très différents, comme un prix fixe, un prix variable ou un achat aux enchères.

Le sixième bloc représente les ressources clefs, accessibles à l'entreprise pour son développement. Ces ressources sont d'une importance primordiale, car elles permettent la réalisation de la proposition de valeur, le maintien d'une relation avec le consommateur, la distribution du service ou du produit dans le but de gagner des ventes. Les ressources clefs peuvent être de quatre types : financier, humain, intellectuel et physique.

Afin de réaliser le but même de l'entreprise, les activités clefs, présentes dans la septième case, permettent de faire fonctionner de manière concrète l'entreprise. Ce sont les actions nécessaires qui permettent à l'entreprise de réaliser ces opérations et par extension, sa proposition de valeur, le ciblage du segment de consommateur, le maintien de la relation client, la distribution de la proposition de valeur et la capture de cette valeur.

La huitième composante englobe les partenaires clefs, qui sont les fournisseurs et les partenaires impactant positivement les opérations de l'entreprise. Quatre types de partenariats permettent d'optimiser le fonctionnement et le développement du projet d'entreprise : l'alliance stratégique entre deux acteurs non concurrents, le partenariat stratégique entre deux concurrents, aussi nommé la coopétition, la joint-venture pour développer de nouvelles affaires et la relation acheteur-fournisseur pour assurer un approvisionnement fiable.

La dernière composante du *Business Model Canvas* est la structure de coût, qui correspond à tous les coûts engendrés pour la mise en action du modèle d'affaires. Cette case permet de prendre conscience des coûts de chaque activité de l'entreprise. Il est alors important de discerner deux structures de coût différentes : une structure en fonction des coûts pour

l'entreprise ou une structure en fonction de la valeur proposée (Osterwalder et Pigneur, 2010).

e. Avantages et défauts

La littérature scientifique et professionnelle concernant le *Business Model Canvas* s'accorde à mettre en avant les avantages et les inconvénients de ce modèle d'affaires qui permet à l'entreprise de trouver de nouvelles innovations dans leur offre. L'étude de Lima et Baudier (2017), rassemble les atouts majeurs de la manipulation des modèles d'affaires. Les trois premiers avantages de l'utilisation d'un modèle d'affaires sont la performance, la communication et l'innovation. Selon ces auteurs, ces facteurs représentent les avantages fonctionnels, qui sont en lien avec les résultats organisationnels des activités d'innovation issus du modèle d'affaires. Ils sont intégrés dans l'environnement de l'entreprise, qui fonctionnent dans un milieu compétitif, et représentent des avantages opérationnels plutôt que stratégiques du modèle d'affaires. Cinq autres avantages complètent ce volet fonctionnel : la visualisation, la prise de décision, la pensée de création, la collaboration et la réflexion. Contrairement aux trois avantages fonctionnels, ils représentent les cinq atouts cognitifs du modèle d'affaires. Ces avantages sont en effet en lien avec le processus de stratégie et de raisonnement développé par les utilisateurs du modèle, et sont exploités alors comme un véritable outil d'affaires. Ces deux types d'avantages permettent d'expliquer pourquoi les entrepreneurs et les entreprises utilisent les modèles d'affaires. Cet outil offre des avantages au niveau de l'efficacité de l'entreprise, tels qu'une meilleure structure organisationnelle qui permet une plus grande innovation dans sa stratégie et une meilleure interaction entre les parties prenantes du projet. C'est aussi un avantage au niveau de son efficacité, notamment dans la facilité d'utilisation des variables grâce à l'aspect visuel du modèle d'affaires, qui permet une prise de décision plus juste, tant de manière individuelle que de manière collective. Le Business Model Canvas permet d'avoir une vue d'ensemble des opérations et des stratégies de l'entreprise. Dans l'environnement en perpétuel mouvement, ce modèle laisse place à la prise de recul tant au niveau de l'action et de l'urgence, le côté opérationnel, qu'au niveau de la vision de l'entreprise à long terme, le côté stratégique. Ce modèle est un outil précieux pour une vision nouvelle de la proposition de valeur qui est souvent mis de côté par les entrepreneurs, principalement orientés vers l'action et le fonctionnement de leur entreprise. Cette vision est facilitée par la structure décomposée du Business Model Canvas et permet à l'entrepreneur de se projeter avec confiance dans le modèle d'affaires de son projet. Barès et Sylvain (2014, p.17) ajoutent : « En l'utilisant dans un dialogue constant avec la

« vie opérationnelle » de l'entreprise, le canevas devient un tremplin pour transformer les difficultés ou les incertitudes du moment présent en une occasion de construire l'avenir. Un mandat dans une entreprise en démarrage, qui offre la possibilité à l'accompagnateur d'avoir accès à différents moments de la vie de l'entreprise, permet d'expérimenter non seulement l'outil en tant que tel, mais aussi le potentiel de cet outil en fonction du contexte et du climat d'utilisation. ». L'entrepreneur est acteur de la vie de son entreprise et se trouve au cœur des opérations, il doit gérer les imprévus et n'a pas le temps de réfléchir au long terme. Cependant, prendre le temps de penser au futur et à la manière dont se déroulent les opérations actuelles peut mener à une amélioration des processus et à une innovation de la proposition de valeur, bénéfiques tant pour l'entrepreneur, que pour le consommateur.

Malgré tout, Euchner et Ganguly (2014), cités par Lima et Baudier (2017), expliquent dans leur étude que le brainstorming n'est pas possible avec l'utilisation du *Business Model Canvas* car ce modèle échoue à percevoir les cohérences et les relations entre les différents blocs. Ce modèle manque au concept d'environnement concurrentiel, de levier économique et de l'économie en général, ce qui a pour conséquence de diminuer son impact sur une bonne représentation stratégique de l'entreprise. De Reuver, Bouwman et Haaker (2013) ajoutent que le *Business Model Canvas* ne fournit que trop peu d'éléments sur chaque variable du modèle. Günzel et Holm (2013) expliquent que les cases du modèle d'affaires peuvent porter à confusions et créer de la complexité et de la perplexité dans la compréhension du fonctionnement du modèle, ce qui a un impact négatif sur son utilisation et par extension, sur l'innovation de l'offre de l'entreprise. La structure fixe du *Business Model Canvas* est aussi un frein à la créativité et à l'imagination d'idées innovantes (Eppler *et al.*, 2011). Osterwalder et Pigneur (2010) admettent que leur modèle implique une vision très structurée de l'entreprise. Ils précisent que le *Business Model Canvas* doit être utilisé de manière adéquate pour combiner la réflexion et la créativité, dans le but de guider son utilisateur vers une innovation de son offre. Comme le milieu professionnel et académique nous le montre, ces objections par rapport au *Business Model Canvas* n'empêche pas un succès grandissant depuis sa diffusion, notamment dans le livre « Business Model Generation : A handbook for visionaries, games changers and challengers », de Osterwalder et Pigneur (2010).

3. Les modèles d'affaires et l'entrepreneuriat

Aucune étude liant les modèles d'affaires et l'entrepreneuriat sénior n'a été trouvée dans la littérature scientifique. Chacun de ces deux sujets a été abordé de manière indépendante l'un par rapport à l'autre. Cependant, de nombreuses études décrivent une analyse pratique des modèles d'affaires et leurs implications dans la démarche entrepreneuriale. Cette section a pour but de mettre en lumière l'association de ces deux sujets : l'entrepreneuriat en général et le modèle d'affaires.

D'après Eyquem-Renault (2011), l'utilisation massive des modèles d'affaires pour des entreprises innovantes est expliquée par deux facteurs. Le premier facteur est lié à la large diffusion des modèles par la première grande vague d'utilisateurs de l'Internet. Ceux-ci ressentaient des difficultés pour établir un modèle économique durable, alors que la proposition de valeur répondait aux besoins de nombreux consommateurs. Le deuxième facteur est expliqué par la volonté du fondateur de l'entreprise technologique d'établir une structure claire de sa proposition de valeur dans le but de déterminer les différentes applications commerciales, tout en gardant conscience des contraintes financières liées à son projet. La principale raison de l'utilisation d'un modèle d'affaires est la volonté de saisir les opportunités d'affaires, en vue de monétiser une nouvelle solution technologique. Chesbrough et Rosenbloom (2002) complètent en insistant sur la fonction-même du modèle d'affaires. Il doit en effet aider l'entrepreneur à trouver une relation entre la solution technologique et l'aspect économique dans un contexte indéterminé, tant au niveau de la solution que de l'opportunité commerciale.

Malgré tout, des divergences existent entre le modèle d'affaires et la stratégie-même de l'entreprise. Par définition, la stratégie est un ensemble d'interventions, d'actions et de développements, alors que le modèle d'affaires a une structure organisationnelle rigide. Alors que la stratégie implique un changement ayant des conséquences sur la position initiale de l'organisation, le modèle d'affaires, lui, n'est pas flexible et n'est pas destiné à se modifier. George et Bock (2010, p.102) ajoutent : « Les modèles d'affaires sont centrés sur l'opportunité, tandis que la stratégie est centrée sur le concurrent ou l'environnement. »

4. Conclusion de la Première Partie

L'augmentation démographique des personnes âgées de plus de 60 ans est une caractéristique du changement dans la structures des âges des pays industrialisés (Nation Unies, 2017). D'ici 2026, près d'un quart de la population canadienne sera âgée entre 60 et 65 ans. Cette hausse du segment démographique des séniors implique de nombreuses répercussions sur l'économie en général, notamment sur la sécurité sociale, les régimes des pensions et le marché du travail.

Acteur récent de la vie économique, les études sur les entrepreneurs séniors ont émergé à partir des années 2000, comme nous l'indique Dominique Biron (annexe 15, p.191) : « Les deux derniers quinquennats, de 2005 à 2010 et de 2010 à aujourd'hui, ça a émergé. On constate aussi en littérature qu'en 2010-2015, il y a eu plusieurs écrits principalement quantitatifs. Donc on a été validé, dans des bases de données, le domaine. C'est un phénomène vraiment croissant et des études ont suivi ». De nombreuses définitions et terminologies diffèrent entre les auteurs du sujet. Malgré ces différences, la littérature s'accorde sur les cinq processus et typologies exposés dans cette étude : le Bridge Employment (1), le processus par étape et le processus d'équilibre ponctué (2), le concept de Taxonomie (3), la théorie Pull & Push (4), les relations entre l'âge et l'entrepreneuriat (5).

Par la suite, cette recherche se concentre sur les différentes raisons qui motivent l'individu sénior à entreprendre et met en lumière leurs différents atouts et freins. Ceux-ci représentent le cœur de la question de recherche, exposée dans la section suivante.

Pour compléter l'analyse des atouts et des freins, cette recherche utilise un outil managérial : le *Business Model Canvas*. Ce modèle d'affaire permet à ses utilisateurs de mieux communiquer et de mieux structurer leur stratégies d'affaires. Il se compose de neuf cases : la proposition de valeur (1), la relation client (2), les canaux (3), le segment de client (4), la structure de revenu (5), les activités-clés (6), les ressources clés (7), les partenaires-clés (8) et la structure de coût (9).

Les atouts principaux de ce modèle sont sa capacité à guider l'entrepreneur vers un modèle d'affaire innovant et sa représentation dans une vision à long terme. Il permet de visualiser le développement de la création de valeur tout en prenant en compte une multitude de facteurs nécessaires pour comprendre et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Deuxième Partie : Étude qualitative

1. Question de recherche

Les études menées par des chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières indiquent que la province du Québec est aujourd'hui l'une des régions du monde les plus avancées en terme d'entrepreneuriat. Les entrepreneurs seniors deviennent des acteurs importants de la vie économique. Bien que la définition, la dénomination et l'âge du dit « entrepreneur seniors » restent flous, ses atouts et ses freins sont bien définis par la littérature scientifique. Chacun de ces facteurs est regroupé en fonction de plusieurs types de profil d'entrepreneur senior, ce qui élargit sa définition, mais précise les caractéristiques particulières à chacun des profils.

Utilisé par plus de 5 millions de personnes à travers le monde, le *Business Model Canvas* est un modèle d'affaires qui décompose l'organisation générale d'une entreprise dans un tableau de neuf cases, chacune représentant un aspect particulier de l'activité de l'entreprise. Créé par Osterwalder et Pigneur (2010), le *Business Model Canvas* est un outil qui permet de mieux communiquer et d'améliorer et de structurer des stratégies d'affaires.

À partir de ces deux éléments développés dans la partie théorique, cette étude qualitative a pour but d'utiliser le *Business Model Canvas* comme outil afin de classer les atouts et les freins des entrepreneurs seniors interrogés. Cette combinaison de ces deux concepts permet de mieux comprendre les éléments positifs et négatifs dans la création d'une entreprise, en fonction des activités de celle-ci. Une série d'entrepreneurs seniors résidant au Québec a été interrogée pour effectuer une première étude descriptive. La description de leurs expériences et de leurs activités a permis de concevoir des *Business Model Canvas*, alors étudiés en fonction des facilités et des difficultés rencontrées. Toutes ces informations permettent de répondre à la question de recherche suivante :

**En fonction du Business Model Canvas, quels sont les atouts et les freins
caractéristiques des entrepreneurs seniors au Québec ?**

2. Méthodologie

2.1. Étude qualitative

Afin de répondre de manière pertinente à la question de recherche, la méthodologie utilisée est celle d'une étude qualitative qui porte sur la combinaison des deux sujets étudiés dans la revue littéraire, à savoir l'entrepreneuriat sénior et le *Business Model Canvas*. La recherche qualitative a pour but de récolter des données principalement verbales, par le biais d'interviews, pour en faire une analyse et une interprétation. Le choix de cette méthode repose sur la volonté d'explorer le contexte et les situations individuelles des personnes interrogées. Cela permet de mieux comprendre leur parcours, tant professionnel que personnel, afin d'en tirer des thématiques et problématiques clés propres aux entrepreneurs séniors. Selon Aubin-Auger *et al.* (2008, p.143) : « ce type de recherche nécessite des dispositions humanistes, de la curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi un sens de la logique, la capacité à reconnaître la diversité ou la régularité d'un phénomène ».

L'entrepreneuriat sénior est un thème qui n'est exploré de manière intensive que depuis peu. La majorité des articles ont été écrits à partir des années 2000, bien que le sujet était abordé dès les années 1980 par la communauté académique. Comme le précise Zott *et al.* (2011), l'augmentation de l'intérêt du *Business Model Canvas*, lequel servira de modèle pour notre analyse, est en lien avec l'utilisation massive d'internet, à partir des années 2000. Ainsi, la combinaison de ces deux sujets, que l'on peut qualifier de récents, est propice à une étude qualitative. Aussi, quantifier ce type de recherche est difficile, car les études des projets d'entrepreneurs séniors sont souvent de nature très différentes et peu de données sont disponibles afin de réaliser une étude quantitative pertinente et complète.

Après avoir réalisé une revue littéraire sur les thèmes de l'entrepreneuriat sénior et du *Business Model Canvas*, des entretiens exploratoires ont été réalisés dans le but de mettre en avant, de compléter et de comparer les phénomènes et les concepts théoriques étudiés avec les problématiques et les thématiques qui se dégagent de la réalité du terrain. Afin d'obtenir un large éventail d'informations et de déceler des idées ou des informations complémentaires à la théorie déjà établie, la technique d'entretien choisie est la méthode de l'entretien « semi-directif ». Comme le précisent Guivy et Van Campenhout (1988), l'objectif est de trouver des informations supplémentaires à la théorie, en plus de valider les concepts théoriques de la revue littéraire.

2.2. Échantillon et méthode d'entretien

La recherche d'entrepreneurs séniors s'est principalement faite à partir du réseau de l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers à Montréal (AWEx Montréal), du Cercle d'Affaires Belgique-Québec (CABQ), du réseau personnel de l'auteur et du bouche-à-oreille. Des difficultés de terrain ont rendu la recherche d'intervenants difficile pour plusieurs raisons. La première difficulté a été le faible réseau personnel et professionnel au Québec, réduisant de manière considérable les possibilités de contact avec des entrepreneurs séniors. De plus, pour des raisons de confidentialité, le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs, une association sans but lucratif pionnière dans la formation et le conseil de futurs entrepreneurs dans la province du Québec, a refusé un accès à leurs bases de données. La preuve de ce refus se trouve à l'annexe 6. Finalement, des interventions sur les réseaux sociaux dans des groupes tels que « Entrepreneurs and Star-Ups, Business Owner in Montréal », « Entrepreneur 514 Montréal » ou encore « Ça se passe à Montréal pour Business et entrepreneurs », rassemblant respectivement 604, 148 et 389 membres, n'ont pas été concluantes pour atteindre la cible souhaitée. Cette réalité de terrain indique que les entrepreneurs séniors sont difficiles à atteindre et qu'ils sont peu nombreux. Malgré ces difficultés de terrain, sept entretiens ont été réalisés pour cette étude qualitative. Chacun des intervenants est présenté de manière succincte dans la section suivante et les retranscriptions de leurs entretiens sont disponibles aux annexes 8 à 14. Les entretiens, d'une durée moyenne de 50 minutes, ont été réalisés soit en face-à-face, soit par téléphone.

2.3. Conception du questionnaire

Le questionnaire a été conçu de manière à réaliser des entretiens de type « semi-directif ». Seule une structure globale de questions a été préparée, dans le but de laisser le plus possible la parole à la personne interrogée, tout en la guidant avec un minimum d'intervention. Le but de ces entretiens est d'avoir un maximum d'informations sur deux aspects de leurs expériences en tant qu'entrepreneur sénior.

Le premier aspect est le parcours professionnel de chacun des entrepreneurs séniors jusqu'au moment de la création de leur activité entrepreneuriale. Cette première partie de l'entretien permet d'une part, d'observer objectivement l'historique de leurs activités professionnelles, et d'autre part, de comprendre et d'apprendre avec plus de profondeur et de sincérité les raisons professionnelles et/ou personnelles qui les ont poussés à créer une activité en tant que sénior.

Le deuxième aspect analysé en profondeur est le projet professionnel de chaque entrepreneur sénior. Le questionnaire a été conçu de manière à collecter un maximum d'informations pertinentes sur l'activité même de l'entrepreneur sénior, dans le but de les analyser selon un modèle d'affaires, le *Business Model Canvas*. La conception du questionnaire a été réalisée sur la base de trois cases du côté droit du modèle d'affaires : la proposition de valeur, la relation client et le segment de clientèle. Plusieurs raisons justifient le choix de concentrer la deuxième partie de l'entretien sur ces cases du *Business Model Canvas*. La première raison est la volonté de mettre en avant la création de valeur et la valeur perçue par le client. Les questions ont été formulées de manière à compléter ces trois cases en particulier, mais aussi pour étendre la discussion et être dans la capacité de compléter le reste du tableau, afin d'avoir un détail de la partie droite et gauche du *Business Model Canvas*. Finalement, afin de respecter le temps accordé aux personnes interrogées, un questionnaire basé sur un seul côté du *Business Model Canvas* permet une analyse plus en détail et plus complète qu'un simple survol de la totalité du modèle.

2.4. Entrepreneurs séniors interrogés

La littérature scientifique ne définit pas l'âge d'un entrepreneur sénior de manière unanime. Dans le cadre de cette étude, nous choisissons la définition de Lorrain et Raymond (1991), cités par Luck *et al.* (2014), qui définissent un sénior comme une personne âgée de 30 ans et plus. L'utilisation de cette définition nous permet d'élargir au maximum l'échantillon de personne dite « sénior », ce qui maximise l'utilisation des entretiens réalisés pour cette étude. En effet, la personne ayant démarré une activité entrepreneuriale à l'âge le plus jeune avait 36 ans. Nous remarquons que chacun des individus interrogés est actif dans des secteurs très variés les uns des autres. Cette diversité donne des résultats et des visions parfois très différentes, ce qui est positif pour une analyse en profondeur de la question de recherche. Chaque personne interrogée est présentée de manière brève par ordre chronologique de la date de l'entretien.

1. **André-Marie Coudou**, né le 24 mai 1966. Détenteur d'une candidature en sciences économiques et d'une licence en sciences politiques à l'Université Catholique de Louvain, il travaille pendant six ans en tant qu'auditeur pour la Cour des Comptes de Belgique, tout en suivant des cours de théâtre le soir. C'est à 29 ans qu'il quitte tout pour faire le Conservatoire en art dramatique. Dans le cadre de son métier de comédien, il fait un premier voyage au Québec, où il retournera s'y installer deux ans plus tard pour des raisons personnelles. À 38 ans il ouvre une franchise du restaurant

Frites Alors! avec un associé, lequel quittera l'entreprise quelques années plus tard. *Frite Alors!* est une chaîne de restaurant qui propose des plats à base de frites cuites à la manière bel.

2. **Patricia Perrier**, née le 12 janvier 1978. Après avoir fait une licence en langue anglaise, Madame Perrier intègre une école de fitness et devient coach sportif. Elle exerce ce métier au Club Med, donne des cours à domicile, et travaille dans des associations, tout en suivant des formations dans le secteur de la remise en forme, tels que le Pilates et le yoga. Elle fait ensuite une formation dans une école d'entrepreneurs, pour finalement reprendre un studio de Pilates à Montréal ; elle a alors 36 ans. Aujourd'hui, Madame Perrier et son associé possèdent trois studios de Pilates – Yoga à Montréal.
3. **Jean-Charles Beaubois**, né le 16 août 1969. C'est directement après ses études qu'il travaille pour une radio bruxelloise pendant huit ans, tout en présentant les bulletins météorologiques à la télévision. Il devient par après directeur du département Info-Service de la RTBF, où il gère jusqu'à 150 personnes. C'est à 45 ans que Monsieur Beaubois quitte la Belgique pour le Québec où il fait des remplacements de manière ponctuelle pour présenter la météo sur Radio Canada. C'est au même âge qu'il crée, avec une associée, MétéoGlobale, une plate forme qui propose trois solutions de météorologie appliquées. La première, nommé Blisly, est une application mobile qui améliore le bien-être des personnes souffrant de maladie météo-sensible. La deuxième, Agribilis, permet aux agriculteurs d'optimiser l'utilisation de pesticides et d'améliorer la gestion de leurs récoltes en fonction de la météo. La troisième application est centrée sur les entreprises météo-sensibles, afin de réduire l'impact de la météo sur leurs opérations.
4. **Olivier Heu**, né le 20 octobre 1962. Monsieur Heu entreprend des études d'ingénieur qu'il ne terminera pas car il créera, en parallèle de ses études, sa première entreprise, à l'âge de 20 ans, dans le développement de logiciels de gestion pour les industries graphiques. C'est en 2012, à 50 ans, qu'il crée une deuxième entreprise suite à une baisse d'opportunités de sa première activité. Il utilise les ressources qu'il a utilisé dans sa première entreprise et les transfère dans ce nouveau projet appelé « Next2U », qui sera malheureusement un échec jusqu'à maintenant. Next2U propose l'utilisation de la technologie Beacons, expliquée par la figure 3.

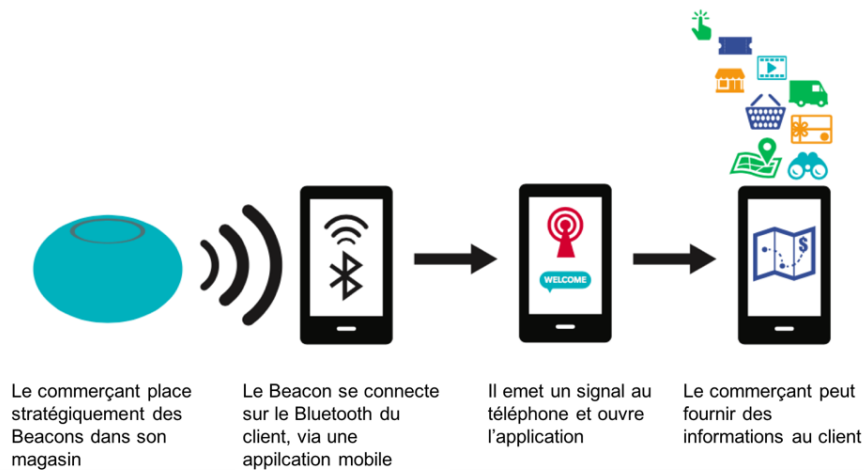


Figure 3: Explication de la technologie Beacons (Rambus, 2016. Disponible sur <https://www.rambus.com/blogs/smart-shopping-with-beacons-2/>)

5. **Lyne Beaudette**, née le 20 janvier 1964. Elle commence sa carrière comme secrétaire commis-comptable, puis se dirige vers le métier de programmeur-analyste. Elle devient ensuite professeur bénévole en informatique en cours du soir. Elle décide de changer sa carrière et commence une formation pour devenir professeur de français, métier qu'elle exercera pendant 25 ans. C'est en 2012 qu'elle diminue ses activités professionnelles par soucis de santé. Deux ans plus tard, à l'âge de 50 ans, elle saisit une opportunité d'affaire : celle de reprendre un magasin de glaces *La crèmerie la Banquise*. Afin de compléter cette activité saisonnière, elle reprend son rôle d'enseignante durant la saison hivernale.
6. **Denis Haine**, né le 12 janvier 1973. Diplômé en médecine vétérinaire à l'Université de Liège, Monsieur Haine fait ensuite un internat au Québec, suivi d'une maîtrise en Angleterre. Il retourne en 2003 au Québec pour travailler comme consultant en épidémiologie, puis comme directeur biostatistique d'un organisme de recherche clinique humaine. C'est en 2010, à l'âge de 37 ans, qu'il crée son entreprise en tant que travailleur autonome, comme consultant en biostatistique pour des recherches cliniques humaines et vétérinaires. En 2017, il termine un doctorat en épidémiologie en parallèle de son métier de consultant indépendant.
7. **Denis Litourneau**, né le 15 juillet 1964. Il suit une formation de mécanicien automobile, machinerie lourde et moteur diesel pour ensuite devenir chauffeur de camion pendant quatre ans. Il devient ensuite inspecteur assurance qualité dans une fonderie. C'est en 2001, à l'âge de 37 ans, qu'il crée sa société de travaux et de construction générale, tant dans la rénovation que la construction d'édifices neufs.

2.5. Experts interrogés

Afin de compléter l'analyse des résultats et de guider cette recherche, deux experts ont été consultés. Leurs conseils, leurs remarques et leurs critiques constructives ont permis d'élever la qualité et la pertinence de cette étude. Un détail de leur contribution à cette recherche et une brève présentation des deux experts sont développés ci-dessous.

1. **Dominique Biron** poursuit un doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) en administration des affaires et est une des rares personnes à étudier la question de l'entrepreneuriat sénior. L'entretien réalisé dans les bureaux des Conseillers Trigone, une société de consultance dont Madame Biron est la directrice générale adjointe, a permis de mieux diriger le sens de la question de recherche de ce mémoire. La conception du questionnaire d'entretien semi-directif a pu être adaptée, tant dans le sujet à explorer que dans la conception des questions à poser.
2. **Karim Mebarki** est conseiller-formateur au SAJE accompagnateur d'entrepreneurs. Après avoir fini un master en Science de Gestion, Monsieur Mebarki commence une carrière dans le coaching de jeunes entrepreneurs et dans la formation professionnelle en lancement d'entreprise et en vente-conseil. Monsieur Mebarki a pu critiquer de manière constructive les *Business Model Canvas*, réalisés dans le cadre de cette étude (annexe 18). Plusieurs thèmes ont été abordés lors de notre entretien, principalement basé sur son expérience avec de nouveaux entrepreneurs séniors.

3. Analyse descriptive et résultat

3.1. Classement des entrepreneurs seniors selon la théorie

Sur la base de différents concepts de l'entrepreneuriat senior (la théorie de l'approche *Pull & Push*, le processus par étapes et le processus d'équilibre ponctué, et le concept de Taxonomie), nous classons les entrepreneurs seniors de notre échantillon selon le tableau récapitulatif des motivations et des caractéristiques par type d'entrepreneur senior, créé par Biron et St-Jean (2015), adapté des études de Singh et DeNoble (2003) et Baucus et Human (1994), disponible à l'annexe 19.

a. Bridge Employment

La transition de chaque personne interrogée de leur carrière initiale à la création de leur propre entreprise, a été analysée selon la classification du « Bridge Employment » (Singh, 1998). Celle-ci est divisée en quatre transitions possibles :

1. Transition immédiate
2. Transition temporaire
3. Transition interrompue
4. Transition décourageante

Ni la transition temporaire, ni la transition décourageante n'ont été vécues par les entrepreneurs seniors interrogés. En effet, chacun des entrepreneurs gère encore aujourd'hui leur entreprise. Par extension, ils ont tous commencé une activité entrepreneuriale, ce qui élimine la transition décourageante, qui est définie comme étant une transition qui ne mène pas à la création d'une activité entrepreneuriale.

La majorité des personnes interrogées ont suivi une transition de type immédiate, définie par un passage à la seconde carrière sans période d'arrêt de travail. La création de leur activité s'opère directement à la fin ou par une transition en parallèle de leur dernière activité en tant qu'employé. Notons que deux profils sont plus typiques : ceux de Messieurs Haine et Heu. Ces deux personnes ont créé leur entreprise tout en continuant leur activité professionnelle initiale sur le côté. Monsieur Heu est toujours dans la gestion de maintenance de sa première entreprise, tandis que Monsieur Haine a commencé son activité en tant que consultant, tout en continuant son métier de chercheur à l'Université de Montréal. Monsieur Haine (annexe 13, p.158) nous indique : « (...), j'hésitais entre deux choses : la recherche universitaire et être mon propre patron. Je me suis dit : «Je vais faire les deux. » ».

Deux entrepreneurs seniors suivent une transition de type interrompue, caractérisée par un arrêt d'activité professionnelle avant la création d'une nouvelle activité. Monsieur Coudou (annexe 8, p.87) nous précise : « Après deux mois, on avait pas de travail et je connaissais celui qui avait la franchise *Frite Alors!* et on a construit ce *Frite Alors!* qui n'existait pas. » De son côté, Madame Beaudette a dû arrêter son activité d'enseignante pendant une période de deux ans pour des raisons de santé. Suite à l'opportunité de reprendre un commerce existant, elle a décidé de se mettre à son compte à l'âge de 50 ans.

b. Expérimentation de la théorie Push & Pull

Nous observons que la majorité des entrepreneurs seniors interrogés ont été poussés de manière positive dans la création de leur entreprise. Le facteur de motivation positive (pull) le plus courant est l'opportunité d'affaire. Le facteur de la passion est présent chez deux entrepreneurs en particulier, lesquels ont créé leur entreprise dans leur domaine d'activité qui le passionne : le yoga pour Madame Perrier et la météorologie pour Monsieur Beaubois. Monsieur Beaubois (annexe 11, p.146) nous précise : « (...), je regardais les prévisions météo puis j'allais naviguer, puis c'est devenu une vraie passion, (...)» Le dernier facteur positif observé pendant les entretiens est la volonté d'indépendance. Exprimé par Monsieur Haine, il avait la volonté d'exercer deux métiers de manière simultanée, celui de chercheur et celui de consultant. Sa position en tant que travailleur autonome lui permet de gérer son temps comme il le souhaite et de prioriser son temps en fonction de l'importance de ses projets au moment venu. Il a déjà dû refuser des contrats en tant qu'expert en épidémiologie pour se concentrer sur ses recherches universitaires, comme il nous l'indique : « (...), je suis limité dans mon temps, donc ça se fait finalement en supplément de mes autres activités principales, donc ça m'arrive même de refuser des contrats, parce que j'ai pas le temps de les réaliser. » (annexe 13, p.155).

Les facteurs négatifs (push), bien que différents pour chacun des entrepreneurs seniors, rejoignent deux aspects non favorables du marché de l'emploi : la baisse du niveau d'opportunités dans le marché du travail et le licenciement, vécu par Monsieur Beaubois et Monsieur Litourneau respectivement. Il est intéressant de mentionner un facteur « push » qui n'a pas été mentionné dans la revue littéraire de cette étude : celui de la nécessité d'entreprendre pour compenser les revenus afin de financer une activité parallèle moins lucrative. C'est le cas de Monsieur Coudou, propriétaire d'une franchise de restaurant, metteur en scène et comédien. En effet, Monsieur Coudou n'arrive pas à vivre de sa passion pour le théâtre. Son activité dans le secteur de la restauration lui a permis de mettre en scène

environ 15 productions. Il précise : « Oui, en 10 ans, j'ai mis plus de 100 000\$ du *Frite Alors!* dans le théâtre. » (annexe 8, p.88).

Bien que les entrepreneurs seniors soient motivés à créer une entreprise soit par des facteurs de motivations positives, soit par des facteurs de motivations négatives, nous observons qu'un seul des sept profils est animé par les deux types de motivations de manière simultanée : le manque d'opportunité professionnelle et la passion. Monsieur Beaubois, passionné de météorologie depuis qu'il l'utilise pour naviguer sur son bateau, a créé sa propre entreprise dans ce même secteur, dû au manque d'opportunités professionnelles dans ce milieu.

c. Processus par étape et processus d'équilibre ponctué

Deux processus distinguent les entrepreneurs seniors dans leurs démarches de création d'entreprise. Le processus par étapes est caractérisé par une accumulation d'expériences au fil d'une carrière, permettant au futur entrepreneur senior de faire une transition plus rapide et plus efficace. Le processus d'équilibre ponctué est assimilé à un changement de carrière brusque, laissant plus d'incertitude dans le secteur de création d'activité pour l'entrepreneur senior.

Le type de processus utilisé est un concept plus évident à mettre en lumière dans les interviews réalisées. Cinq entrepreneurs interrogés sur sept ont acquis, au fil de leur carrière, l'expérience nécessaire à la création de leur activité, ce qui caractérise le processus dit « par étapes ». Ces entrepreneurs connaissent bien le secteur dans lequel ils ont lancé leur activité, ce qui a facilité la mise en opération de leur entreprise. Comme la littérature l'indique, Monsieur Heu suit un processus par étapes, car il a établi la création de son entreprise *Next2U* sur son expérience antérieure.

Deux entrepreneurs seniors seulement ont commencé une activité qui n'avait aucun rapport avec leurs expériences professionnelles antérieures. Madame Beaudette a ouvert un magasin de glaces, après avoir enseigné le français pendant 25 ans. Monsieur Coudou est devenu propriétaire d'un restaurant, tout en ayant un métier artistique. Cependant, notons que Monsieur Coudou a eu une expérience dans le domaine économique auparavant, notamment comme auditeur à la Cour des comptes de Belgique. Malgré tout, cette expérience ne l'a pas aidé de manière significative dans sa création d'entreprise.

d. Concept de Taxonomie

La taxonomie, évoqué par Singh et DeNoble (2003), est un concept plus difficile à déceler quand il s'agit de l'appliquer aux entrepreneurs seniors interrogés. Pour rappel, ce concept se définit par trois types d'entrepreneurs seniors : (i) l'entrepreneur senior rationnel, (ii) l'entrepreneur senior refoulé, et (iii) l'entrepreneur senior réticent. Un quatrième type est décrit par Weber et Schaper (2004), celui d'entrepreneur senior de passion.

L'échantillon des personnes interrogées a permis d'identifier un seul entrepreneur senior de type rationnel, Monsieur Heu, lequel a la particularité d'être un entrepreneur en série, en opposition avec tous les autres entrepreneurs seniors interrogés qui sont des entrepreneurs « novices ». En effet, Monsieur Heu a fait fortune suite à la création de sa première entreprise, à l'âge de 19 ans. Suite à cette première expérience, il a toujours eu une analyse précise du coût d'opportunité qu'il peut avoir en créant une activité entrepreneuriale. L'épanouissement personnel n'est pas son objectif premier. À l'instar de la définition de Singh et DeNoble (2003), Monsieur Heu est motivé par un seul facteur extrinsèque : le prestige. Ce facteur peut être mis en lumière dans ses paroles (annexe 13, p. 135) : « Ce que je voulais, c'est d'une manière de montrer que ce que j'ai fait à 20, j'étais capable de le refaire à 50 [ans]. »

Le deuxième type, celui d'entrepreneur senior refoulé, est comparable aux profils de Madame Perrier et de Monsieur Haine. Tous les deux réunissent les caractéristiques propres à ce type d'entrepreneur senior. Ils n'ont pas eu l'occasion de créer leur entreprise plus tôt pour des raisons professionnelles ou personnelles, ce qui les a poussés à saisir l'opportunité d'affaire au moment le plus propice. L'épanouissement personnel et l'expérience entrepreneuriale prônent sur le résultat financier de leur activité. Ceci peut être mieux observé avec l'exemple de l'expérience de Monsieur Haine, qui est prêt à refuser des clients par souci de temps, lorsque son métier de chercheur lui impose de prioriser ses activités. De son côté, Madame Perrier a, depuis de nombreuses années, voulu créer son studio de Pilâtes selon ses propres critères. Cet esprit entrepreneurial a facilité la prise de décision au moment crucial. Malgré tout, tous les deux ne suivent pas une caractéristique évoquée par la littérature ; celle de suivre un processus d'équilibre ponctué. En effet, ils suivent un processus par étapes, puisqu'ils utilisent leur expérience et leur réseau pour une transition plus rapide et plus efficace dans leur activité entrepreneuriale.

Messieurs Beaubois, Coudou et Litourneau font partie des entrepreneurs réticents. Forcés par un contexte négatif, tel que la perte d'un emploi ou le manque d'opportunités d'emploi durable, ils ont été dans l'obligation de créer leur propre emploi afin d'avoir des ressources financières suffisantes. Monsieur Litourneau (annexe 14, p.165) précise : « Au départ ma vision c'était de parer à mon salaire, aller travailler pour mon salaire, puis ma famille aussi là, mais au départ c'était ça.» Cependant, notons deux particularités propres à deux profils. La création d'une activité dans un secteur familier est une des caractéristiques de l'entrepreneur sénior réticent. Alors que Messieurs Litourneau et Beaubois sont restés dans un secteur qu'ils ont connu tout au long de leur carrière, respectivement le secteur de la construction et le secteur de la météorologie, Monsieur Coudou a décidé de se lancer dans un secteur qui lui était totalement inconnu : celui de la restauration. Les barrières à l'entrée ont été réduites grâce à la forme juridique de l'entreprise qui est la franchise. En effet, Monsieur Coudou a reçu un soutien important de la part de son franchiseur, et ce à plusieurs niveaux : marketing, logistique, ou encore comptabilité. Ce soutien a largement facilité le travail de Monsieur Coudou. De plus, dès que Monsieur Coudou en a eu la possibilité, notamment au niveau financier, il a délégué la gestion générale de sa franchise à un gérant, endossant ainsi un rôle de superviseur. Depuis, il s'accorde plus de temps à sa passion, tout en ayant le contrôle à distance de sa franchise.

Le quatrième type d'entrepreneur sénior, évoqué par Weber et Schaper (2004), est celui d'entrepreneur sénior de passion. Nous retrouvons ce profil chez deux des sept entrepreneurs interrogés : Monsieur Beaubois et Madame Perrier. Ils travaillaient déjà comme employé(e)s dans un secteur qui les passionnait, respectivement la météorologie et le Pilates. Ils ont tous les deux créé une activité dans leur domaine de prédilection, qui s'avère être aussi leur passion.

Malgré une définition large de chacun des types d'entrepreneurs séniors, une personne interrogée ne semble pas correspondre à l'un de ces quatre types : il s'agit de Madame Beaudette. Nonobstant certaines similitudes entre le profil d'entrepreneur sénior de type refoulé et celui de l'entrepreneur sénior de type rationnel, Madame Beaudette a décidé de reprendre un magasin de glace par opportunité d'affaire, et non par désir d'accomplir un rêve entrepreneurial, ni par une évaluation des avantages à maintenir son statut d'employée.

3.2. Conception des Business Model Canvas

Nous utilisons le *Business Model Canvas* pour donner des éléments de réponse à la question de recherche. Sophie Racquez (2014) décrit trois avantages à l'utilisation de ce modèle :

1. Ce modèle est utilisé par plus de 5 millions de personnes dans le monde et est un gage d'universalité. Malgré tout, cela ne permet pas de valider l'utilisation de ce modèle.
2. L'aspect visuel de ce modèle d'affaires permet de facilement et rapidement comprendre les éléments essentiels qui composent ce modèle, représentant les stratégies et les opérations de l'entreprise.
3. Le dernier atout de ce modèle est sa logique systémique, qui implique non seulement la description de plusieurs éléments constituant l'entreprise, mais aussi l'interaction entre ces éléments, qui doit être prise dans son ensemble.

La conception du *Business Model Canvas* pour chacun des projets a été élaborée sur base des entretiens réalisés avec les sept entrepreneurs séniors. Les différents modèles sont disponibles aux annexes 20 à 26. Ils nous permettent de comprendre et de visualiser le fonctionnement de l'entreprise en fonction des neuf cases qui caractérisent le projet entrepreneurial de chaque entrepreneur sénior. Chaque modèle d'affaires est analysé de manière à mettre en avant les potentiels atouts et difficultés rencontrés par les entrepreneurs séniors en fonction de chaque case du *Business Model Canvas*.

3.3. Consolidation des freins et atouts selon le Business Model Canvas

L'annexe 27 est un *Business Model Canvas* qui reprend l'ensemble de ces facilités et difficultés qui ont été rencontrées par les entrepreneurs séniors en fonction de chacune des cases du modèle. Chacune de ces cases est analysée dans le but de comprendre trois aspects de ces projets. Premièrement, il est important de comprendre la raison de cette difficulté ou facilité associée à chaque case par rapport au contexte du projet entrepreneurial. Ensuite, cette analyse permettra de déterminer si certaines difficultés ou facilités ont été rencontrées de manière systématique par plusieurs entrepreneurs séniors ou non. Finalement, sur la base de la revue littéraire sur l'entrepreneuriat séniors, nous déterminerons les facilités et les freins rencontrés, qui peuvent être typiquement associés au caractère séniors des entrepreneurs interrogés.

a. Partenaires clés

Le réseau de fournisseurs et de partenaires qui permettent la bonne mise en opération de l'entreprise est décrit pas la case *Partenaires clés* (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Deux entrepreneurs séniors ont rencontré des facilités dans la gestion de leur entreprise grâce à leur partenaire-clé. Monsieur Coudou a été particulièrement suivi grâce à son statut de franchisé d'une chaîne de restaurant. Ce statut lui permet de ne pas s'occuper de plusieurs tâches, nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise, et qui sont prises en charge par le franchiseur lui-même. En effet, le franchiseur de la chaîne des restaurants *Frites Alors!* se charge de la formation des utilisateurs de sa franchise, tant au niveau de la gestion générale du restaurant, qu'au niveau de l'utilisation de logiciel pour la gestion des stocks par exemple. De plus, Monsieur Coudou ne doit pas s'occuper du marketing ou de la chaîne logistique, car ces deux éléments sont entièrement pris en charge par le franchiseur. Il ajoute (annexe 8, p. 97) : « Tu as même un comptable proposé par le franchiseur. C'est lui qui gère, qui paye les factures. On est vraiment bien pris en main. On paye mais on est bien entouré. »

De son côté, Madame Perrier a eu des retours positifs grâce à sa relation avec ses deux partenaires clés, son associé et le SAJE accompagnateur d'entrepreneurs. Le premier aspect positif est sa formation dans une école d'entrepreneurs, qui lui a permis de réfléchir au développement de son projet avant son lancement effectif quelques mois plus tard, suite à une opportunité d'affaire. Madame Perrier (annexe 9, p.116) précise : « (...), je vais faire le truc au SAJE, ça va me mettre des idées, ça va me cadrer dans des choses qu'il faut faire. » Elle s'est aussi associé avec une personne qui a un profil complémentaire au sien. Tandis que son associé est plus axé sur la gestion de l'entreprise, Madame Perrier se sent plus à l'aise dans la mise en place de la proposition de valeur elle-même. De manière générale, Madame Perrier, tout comme Monsieur Haine, fait bon usage d'un réseau de contacts qu'elle entretient. Madame Perrier peut facilement demander de l'aide autour d'elle pour des tâches plus compliquées, comme l'informatique ou les éventuelles réparations dans son studio. Monsieur Haine est en collaboration étroite avec ses confrères, qui peuvent lui venir en aide pour certaines missions plus spécifiques. Monsieur Haine (annexe 13, p.160) précise : « (...), j'ai des noms auxquels je peux faire appel pour faire un travail particulier, si j'ai besoin d'avis supplémentaires, de ressources supplémentaires, et donc je sais à qui parler. »

Les partenaires principaux de l'entreprise *Next2U* de Monsieur Heu sont les villes qui sollicitent son projet de Beacon. Ces partenaires n'interviennent que très peu dans le soutien

et ne fournissent aucun financement pour la mise en opération de projets. De son côté, Monsieur Litourneau travaille régulièrement en collaboration avec des architectes et des ingénieurs. Cette relation est souvent plus un fardeau qu'une aide dans son métier de constructeur général, notamment à cause d'une discrimination de son travail. Monsieur Litourneau (annexe 14, p.170) s'exprime : « (...) mais il y en a certains, plus jeunes, qui s'enflent la tête avec le titre... Ils nous prennent pour des bêtes là, ils nous prennent pour des incompetents. ». Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il fait face non seulement à une discrimination de statut, mais aussi une discrimination liée à son âge.

b. Activités clés

Les activités-clés sont les tâches indispensables à réaliser pour offrir la proposition de valeur de l'entreprise (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Pour Monsieur Haine et Madame Perrier, la mise en pratique de leurs activités-clés, respectivement l'analyse de données et l'enseignement de pratiques de remise en forme, a été facilitée par leur expérience professionnelle antérieure. Pour chacun d'eux, l'activité-clé de l'entreprise qu'ils ont créée a été dans la continuité des activités qu'ils exerçaient avant, en tant qu'employé. Cette expérience acquise au cours de leur carrière précédente est un atout typique des entrepreneurs séniors.

Madame Beaudette a parfois des difficultés à comprendre la commande de glace de ses clients, qui confondent des termes typiques des produits. Cette difficulté de compréhension augmente le temps normal accordé à ce client, ce qui augmente le temps d'attente pour les clients suivants. Madame Beaudette doit donc éduquer ses clients à la manière de fonctionner, pour réduire au maximum le temps de vente, son activité-clé. Monsieur Heu fait face à un problème similaire, l'éducation de ses clients à la technologie Beacon. Cette technologie inconnue du grand public oblige Monsieur Heu à employer des personnes pour expliquer le fonctionnement de cette technologie et le téléchargement de l'application mobile associée. Monsieur Heu (annexe 10, p.124) explique : « (...), il fallait non seulement convaincre l'organisateur de l'événement d'utiliser notre application, mais il fallait ensuite convaincre les visiteurs de l'événement. »

c. Ressources clés

Les ressources-clés sont les ressources indispensables à l'entreprise pour réaliser la proposition de valeur, atteindre le segment de consommateurs visés et maintenir une bonne relation avec eux (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Deux types de difficultés, rencontrés par différents entrepreneurs seniors interrogés, ont été surmontés grâce à des facteurs caractéristiques des seniors. Les ressources financières sont une des principales difficultés rencontrées dans les projets analysés. Les banques sont réticentes à accorder un prêt à des entreprises qui opèrent, selon eux, dans des secteurs instables, comme le secteur de la construction, le secteur de la restauration et le secteur du bien-être. Monsieur Coudou et Madame Perrier ont pu surmonter cet obstacle financier grâce à leurs économies personnelles. Monsieur Litourneau (annexe 14, p.171) explique : « Donc coté crédit, ça été plus difficile, pour passer ce problème là à la base, j'ai été chez un concessionnaire, et j'ai loué un camion. » Monsieur Litourneau a éprouvé plus de difficultés pour faire face au manque de ressources financières et il a commencé son activité dans la construction en louant son matériel, ses outils et son camion.

La deuxième difficulté rencontrée dans l'acquisition des ressources-clés est la gestion du personnel, compétence qui n'a été acquise facilement ni par Monsieur Coudou, ni par Madame Beaudette. Cette dernière a notamment eu des difficultés dans le recrutement de personnel et dans la gestion des horaires, notamment au niveau des situations imprévues, particulièrement récurrentes lors de la période des vacances scolaires, vu que Madame Beaudette n'engage uniquement que des étudiant(e)s. Cependant, Madame Beaudette a exprimé avoir eu certaines facilités grâce à son expérience dans l'enseignement, notamment dans la gestion de conflits au sein de ses équipes.

Monsieur Litourneau a rencontré quant à lui un frein dans l'utilisation d'une de ses ressources-clés : sa propre santé physique. Une bonne santé physique est indispensable pour travailler dans le secteur de la construction, notamment pour soulever des charges lourdes par exemple. Ses capacités physiques se sont réduites au fil des années, ce qui l'a poussé à travailler plus intelligemment et à engager un homme de main dans le but de réduire ses efforts physiques. Monsieur Litourneau (annexe 14, p.173) précise : « On travaille physique, mais on ne travaille pas pour se faire mal non plus. Ça veut dire qu'on travaille plus intelligemment, on travaille moins fou. »

d. Structure de coût

La structure de coût représente tous les coûts engendrés par les opérations de l'entreprise pour offrir une proposition de valeur, utiliser les canaux de distributions et les canaux de communication vers le segment de consommateurs ciblés, et maintenir une relation avec le client (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Quels que soient les coûts engendrés pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la difficulté exprimée par les entrepreneurs seniors interrogés est logiquement leur financement. La nature des coûts varie en fonction du secteur des entrepreneurs, mais est de manière globale de type matériel, marketing et communication ou recherches et développements. Ces difficultés ne sont pas en lien avec le caractère senior des entrepreneurs interrogés.

e. Relation client

La relation établie avec le segment des consommateurs ciblés est la relation client. Cette relation client peut être de plusieurs types comme mentionné dans la partie théorique du *Business Model Canvas*, au point 2.2.4. (Osterwalder et Pigneur, 2010).

De manière générale, la relation client n'est pas une difficulté pour les entrepreneurs seniors, quel que soit leur type. Par ailleurs, Monsieur Coudou précise que son métier de comédien facilite le contact personnalisé qu'il établit avec ses clients. Cette facilité n'est pas un atout typique de l'entrepreneur senior.

f. Les canaux

Les canaux prennent en compte tant les canaux de distribution, permettant de fournir la proposition de valeur aux consommateurs, que les canaux de communication, qui permettent d'atteindre le segment ciblé au niveau marketing, par exemple (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Messieurs Haine et Litourneau n'ont pas besoin d'utiliser des moyens de communication pour atteindre leurs segments cibles. L'effet du bouche-à-oreille suffit pour que les clients contactent de leur propre initiative ces deux entrepreneurs, dans leurs domaines respectifs. Au moment de créer son entreprise, Monsieur Haine a simplement fait savoir à son réseau de contacts qu'il commençait une activité en tant que travailleur autonome. Il précise (annexe 13, p.161): « Je savais les clients potentiels que je pouvais contacter, je n'ai pas fait de démarche de client... Puis ça m'a lancé, et après j'ai juste fait du bouche-à-oreille finalement, j'ai plus rien recherché ». De manière similaire, Monsieur Litourneau est contacté par les clients uniquement par bouche-à-oreille, non seulement par des références entre particuliers, mais aussi par des références de magasins de construction, comme il nous le décrit (annexe 14, p.171): « (...), si je prends comme les quincailleries Rona, je te dirais que mon nom va sortir une fois sur trois. ». Ces deux entrepreneurs utilisent leurs réseaux professionnels comme moyen de démarcher de nouveaux clients sans fournir d'efforts, mais uniquement par le référencement de ceux-ci. Comme le précisent Baucus et Human (1994), l'accès à ce

réseau diminue les coûts de communication en ciblant directement les personnes-clés, qui seront décisives dans le soutien de leurs projets. Une deuxième raison, qui explique cette faculté à ne pas dépenser de l'énergie pour démarcher de nouveau client, est la qualité reconnue de leur travail. Cette qualité est complémentaire et indispensable pour continuer à avoir de nouveaux projets uniquement en utilisant la communication du bouche-à-oreille à partir d'un réseau construit au fil du temps, caractéristique du profil sénior.

Selon Chabi (2008, p.97) : « Aujourd'hui, la technologie offre de nouvelles possibilités d'analyse de ces phénomènes déjà anciennement observés, parfois également remis au goût du jour ». L'utilisation de cette technologie n'est pas acquise de manière intuitive par les personnes âgées, pour qui la manipulation des réseaux sociaux reste un défi, comme nous l'indiquent Mesdames Beaudette et Perrier. Selon une étude réalisée par le Centre de gérontologie sur mandat de Pro Senectute Suisse (2010), l'utilisation d'internet serait encore plus utilisée par les personnes âgées si cette technologie était modifiée de manière à s'adapter aux besoins de ce segment démographique. L'utilisation des réseaux sociaux comme moyen principal de communication marketing est une compétence difficile à acquérir pour ces deux entrepreneurs séniors.

g. Segment de consommateur

Les différents groupes de consommateurs visés par l'entreprise pour offrir une sont appelés « le segment de consommateur » (Osterwalder et Pigneur, 2010).

De nombreux clients de la *Crèmerie la Banquise*, sceptiques du changement de propriétaire, ont décidé de ne plus se fournir en glace à ce magasin-là. Madame Beaudette, nouvelle propriétaire de ce commerce, a éprouvé de grandes difficultés à retenir une partie de la clientèle fidèle depuis 36 ans au travail de l'ancienne propriétaire. Malgré ses efforts, tant dans la transition de propriétaire que dans la transmission d'expérience, Madame Beaudette n'a pas réussi à convaincre une partie de la clientèle de la continuité de la qualité de service et de produit qu'offre son magasin de glaces.

L'expérience de Madame Perrier, acquise tout au long de sa carrière en tant que coach sportif, lui permet de directement repérer de potentiels clients pour ses studios de pilates. Ses différentes fonctions dans le secteur du bien-être lui ont permis de travailler avec de nombreux segments de consommateurs différents et de véritablement comprendre les besoins de chacun d'entre eux. Madame Perrier a pu, pour chaque segment de consommateur avec qui elle a eu l'occasion de travailler, estimer le potentiel commercial, avant de choisir le

public qu'elle voulait viser pour la création de son propre studio. Comme nous le précise Sophie Racquez (2015, p.257), « Cette perspective de chiffre d'affaires par segment va dépendre non seulement de la taille du marché, mais aussi de la concurrence déjà installée et de la part de marché que vous pouvez réalistement obtenir. » Cette analyse a été réalisée de manière intuitive tout au long de la carrière de Madame Perrier, qui a adapté son offre en fonction du type de clientèle qu'elle souhaitait atteindre. Encore une fois, l'expérience des années de métier dans le même secteur d'activité que celui de l'entreprise alors créée est un atout important, caractéristique des personnes plus âgées qui, par extension, deviennent expertes dans leur domaine. Malgré cela, nous observons dans l'entretien de Monsieur Heu, que cette expérience n'est pas acquise et peut révéler des lacunes, même dans des secteurs connus de l'entrepreneur. En effet, malgré ses larges connaissances des marchés publics acquises avec sa première entreprise, Monsieur Heu a connu énormément de difficultés avec ces mêmes marchés lors de la création de sa deuxième entreprise à 50 ans. Sa principale cible, le secteur public, s'est avérée être un secteur difficile pour sa proposition de valeur, notamment pour deux raisons. Premièrement, les ressources financières de ce secteur sont faibles car il fonctionne principalement, parfois exclusivement sur des subsides. Monsieur Heu précise : « C'est très difficile de pénétrer ce marché parce que c'est un marché public qui est basé sur des financements publics à hauteur de 90% et que depuis 2013-2014 que l'on convoite ce marché, les financements n'ont fait que réduire, donc il y a très peu de projets. » Deuxièmement, le secteur public est un marché très fermé pour les nouveaux acteurs, particulièrement pour les appels d'offres qui sont souvent remportés selon le nombre de références de l'entreprise, ce qui réduit les chances des nouvelles start-ups. Ces observations montrent qu'une grande expérience dans un secteur en particulier n'est pas un gage de réussite dans la création d'une nouvelle entreprise, mais reste un atout non négligeable.

4. Discussion

Les différents entretiens réalisés avec des entrepreneurs seniors et des experts de l'entrepreneuriat ont été analysés d'un point de vue descriptif. Le profil des entrepreneurs seniors interrogés a été comparé et transposé en fonction de la théorie issue de la revue littéraire de la Partie I. Par après, l'étude s'est concentrée sur l'analyse des *Business Model Canvas* de chaque projet, qui ont été décortiqués en plusieurs étapes afin de finalement mettre en lumière les freins et les atouts, présents dans chacune des cases du modèle d'affaires, et qui sont caractéristiques du profil de l'entrepreneur senior. Cette démarche déductive nous permet d'avoir une vue d'ensemble des compétences acquises et des lacunes rencontrées par les seniors qui créent une entreprise. Cette discussion a pour but de mettre en avant les découvertes liées à ces observations, dans le but d'encore mieux comprendre ce qui anime et ce qui incite, tant positivement que négativement, les seniors à entreprendre, et ainsi à répondre à la question de recherche. Les limites de cette étude seront exposées afin d'énoncer et de comprendre les potentiels défauts d'une telle recherche. Nous pouvons d'ores et déjà introduire la limitation géographique de cette étude, qui a été réalisée dans la province du Québec. Les Québécois sont fiers de leur esprit d'entrepreneur, mais la différence entre l'intention et l'action est une nuance à ne pas négliger (Léger *et al.*, 2016). Finalement, les découvertes permettent de d'entrevoir le futur avec une nouvelle vision, qui pourrait être améliorée grâce à des recommandations d'ouverture de recherche, pour élargir la curiosité intellectuelle de chacun.

4.1. Découvertes

a. Complémentarité de l'entrepreneur de passion

La première découverte de cette étude se situe au niveau du classement des entrepreneurs seniors selon la théorie expliquée dans la revue de littérature. Nous avons observé que certains entrepreneurs interrogés pouvaient être classés dans une des catégories définies par Singh et DeNoble (2003) et être complétés par la catégorie « entrepreneur de passion » définie par Weber et Schaper (2004). Ainsi, ce dernier type d'entrepreneur senior peut être une caractéristique complémentaire à une des trois caractéristiques de base du concept de taxonomie, qui sont indépendantes entre elles. Monsieur Beaubois est un exemple typique d'une combinaison de deux types : celui d'entrepreneur senior réticent combiné à celui d'entrepreneur de passion.

b. Hypothèse d'un nouveau type d'entrepreneur sénior : l'entrepreneur sénior opportuniste

Une deuxième découverte concerne aussi le concept de taxonomie. Malgré certaines similitudes entre le type d'entrepreneur sénior refoulé et l'entrepreneur sénior rationnel, Madame Beaudette n'appartient à aucun des types d'entrepreneurs cités, ni à une combinaison de ceux-ci. Madame Beaudette a principalement décidé de créer son entreprise par opportunité d'affaire, facteur qui n'est repris dans aucune des définitions des catégories d'entrepreneur sénior. Nous pouvons alors proposer l'hypothèse d'un nouveau type de catégorie, celui d'entrepreneur sénior dit « opportuniste ». Ce nouveau type compléterait les catégories précédentes et serait défini par la volonté et la capacité d'un individu sénior à changer de statut professionnel uniquement par opportunité d'affaire. Cela signifie qu'aucun facteur définissant les autres types d'entrepreneurs séniors ne peut être utilisé dans cette nouvelle définition : ni la volonté de réaliser un rêve entrepreneurial (entrepreneur sénior refoulé), ni le désir d'être animé par un calcul de coût-opportunité (entrepreneur sénior rationnel), ni par l'obligation d'entreprendre pour subvenir à des besoins primaires (entrepreneur sénior contraint), ni par passion (entrepreneur de passion). Cette nouvelle catégorie dite « opportuniste », serait similaire à la capacité de la catégorie de type « entrepreneur de passion » à être complémentaire aux trois types de bases énoncés par Singh et DeNoble (2003).

c. Méconnaissance du modèle d'affaires

Une découverte importante concerne l'un des avantages du *Business Model Canvas* énoncé par Racquez (2014) : le caractère universel de ce modèle d'affaires. En effet, aucun des entrepreneurs séniors interrogés n'a utilisé ce modèle d'affaires, qui leur était totalement inconnu. La majorité des entrepreneurs séniors n'ont pas eu recours à un modèle d'affaires de manière générale, ce qui indique un échec dans le caractère universel du *Business Model Canvas* en particulier. Cependant, la conception des opérations de l'entreprise des entrepreneurs interrogés a été réalisée de manière intuitive. Chaque activité a été réfléchie, mais cette réflexion ne suit pas la structure d'un modèle d'affaires en particulier. Il est important de noter que cette méconnaissance du concept du modèle d'affaires n'est pas un frein à la réussite d'une entreprise, et n'empêche en aucun cas le développement des différentes activités nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

d. Facilités et difficultés des entrepreneurs seniors

La mise en lumière des facilités et des difficultés rencontrées de manière générale par les entrepreneurs seniors interrogés, disponible à l'annexe 27, nous indique deux observations générales. La première est le nombre similaire de facilités et de difficultés pour l'ensemble des individus interrogés. Cela indique que, de manière générale, les entrepreneurs seniors font face tant à des difficultés qu'à des facilités dans leur démarche de création d'entreprise. Remarquons que seul Monsieur Haine n'a éprouvé aucune difficulté dans le lancement de son projet en tant que travailleur autonome. La deuxième observation est le nombre majoritaire de facteurs, tant positifs que négatifs, dans le côté gauche du *Business Model Canvas*, particulièrement dans trois cases : les partenaires-clés, les activités-clés et les ressources-clés.

La partie gauche du modèle d'affaires est comparable à la partie gauche de notre cerveau, qui désigne la partie rationnelle et logique de nos pensées. Dès lors, la majorité des actions qui impliquent soit un sentiment de facilité, soit de difficulté, se situe dans la gestion et l'efficacité même des activités internes liées à l'organisation de l'entreprise. Peu d'éléments se retrouvent dans la partie de droite du modèle, qui représente les compétences de l'entreprise à délivrer la proposition de valeur et à entretenir une relation avec le segment de clientèle. Cette partie représente la valeur et la capacité de création et d'innovation de l'entreprise. Ainsi, le nombre faible de facteurs dans les trois cases de cette partie (la relation client, le segment de consommateurs et les canaux) indiquent que les opérations relatives à ce côté droit sont plus naturelles et plus intuitives (Racquez, 2014). En effet, presque aucun entrepreneur senior n'a éprouvé de sentiments particuliers dans la relation avec leurs clients. Cette relation, principalement personnalisée, est visiblement encrée dans l'attitude et la personnalité même des entrepreneurs interrogés, qui n'en éprouvent pas forcément de difficultés ou de facilités.

e. Atouts et freins de l'entrepreneur senior

L'annexe 28 met en valeur les atouts et les freins, liés aux facilités et difficultés rencontrées, caractéristiques des entrepreneurs seniors. Au travers des analyses des différents parcours de chacun des entrepreneurs interrogés, une liste d'atouts et de freins, typiques des seniors qui créent une entreprise, a pu être dégagée en fonction de chacune des cases du *Business Model Canvas*. La conception de ce modèle d'affaires en fonction des facilités et des difficultés des entrepreneurs seniors a pu confirmer certains atouts et freins déjà évoqués dans la théorie, notamment aux points 1.5. et 1.6. de la Première Partie.

i Atouts

Les atouts découverts au fil des entretiens confirment parfaitement les atouts mis en avant dans la revue de littérature. Les ressources financières, le capital social et l'expérience et les compétences sont des atouts caractéristiques de l'ensemble des entrepreneurs seniors interrogés. Cette étude montre que l'atout premier de l'entrepreneur senior est son expérience. L'expérience tirée de ses emplois antérieurs et/ou l'expérience de ses passions sont ses premières forces dans la création d'une entreprise. Comme nous pouvons le voir dans le *Business Model Canvas* de l'annexe 29, cet atout se retrouve pratiquement dans toutes les cases du modèle : les activités-clés, les ressources-clés, la relation client et le segment de consommateurs. L'expérience professionnelle antérieure permet d'effectuer de la manière la plus efficace possible les tâches clés à la réalisation de la proposition de valeur. L'entrepreneur senior tire profit de ses compétences pour déterminer les meilleures ressources à utiliser et il connaît l'approche à mettre en valeur dans la relation client pour cibler au mieux le segment de consommateurs, qu'il a pu analyser et tester au fil du temps. Cet atout met en avant les connaissances acquises au fil de la carrière, qui permettent à l'entrepreneur senior de répéter les bonnes pratiques et d'éviter les erreurs commises dans le passé. Cependant, il est important de mentionner que l'expérience n'est pas un gage de réussite. L'exemple de Monsieur Heu montre que l'expérience acquise dans un secteur peut être différent d'un produit à un autre. En effet, malgré une expérience de 30 ans dans la gestion de logiciels, vendus notamment à de nombreuses sociétés du secteur public, Monsieur Haine a eu énormément de difficultés à faire développer sa nouvelle entreprise dans ce type de secteur, dont les acteurs étaient la cible de consommateur principale.

D'après les entretiens réalisés, le deuxième atout le plus important est le capital social de l'individu senior. Son réseau de contacts bâti depuis des années lui permet d'atteindre les personnes les plus pertinentes pour le développement de son entreprise. Cet atout est présent dans deux cases du *Business Model Canvas* : les partenaires-clés et les canaux. La présence de cet atout dans ces deux cases est tout à fait cohérente de par la nature de ces cases. Le réseau de contacts est important dans le ciblage des partenaires-clés qui peuvent être bénéfiques pour l'organisation de l'entreprise, comme par exemple le carnet d'adresses de confrères scientifiques que Monsieur Haine peut utiliser en cas de missions spécifiques. Tout comme Monsieur Haine, Monsieur Litourneau a utilisé son réseau de contacts pour trouver ses premiers clients. De fil en aiguille, de par leur qualité de travail et leurs réseaux de contacts, ces deux entrepreneurs seniors ne doivent plus fournir d'efforts pour démarcher de

nouveaux clients car ils sont sollicités directement par le client. Le démarchage de client se fait automatiquement par le bouche-à-oreille.

Le troisième atout, cité par la théorie et analysé dans la pratique, est les ressources financières de l'entrepreneur sénior. Bien que plus rare, les ressources financières accumulées au fil des années sont un atout important pour l'entrepreneur sénior qui souhaite démarrer une entreprise, notamment dans l'acquisition de matériel (ressources-clés).

ii Freins

Cependant, les ressources financières sont le principal frein rencontré par les séniors interrogés. Quel que soit le secteur d'activité, le manque d'argent est un réel obstacle pour la bonne organisation de leur projet, notamment dans l'acquisition de matériel, mais aussi dans le développement d'un produit ou d'un prototype. De plus, ce facteur est accentué par la réticence des banques à prêter de l'argent, particulièrement dans des secteurs peu stables comme la restauration ou la construction.

Un deuxième frein, aussi expliqué par la théorie, est la représentation de l'âge des entrepreneurs séniors. Monsieur Litourneau explique dans son entretien qu'il est parfois en mauvais terme avec les ingénieurs et les architectes, qui sont plus jeunes que lui. Comme le précisent Weber et Schaper (2004), le sénior est vu comme une personne avec des ressources physiques et cognitives plus faibles. Les paroles dures de Monsieur Litourneau font référence à ce regard social négatif qu'il ressent avec ces partenaires-là.

Un troisième frein, notamment évoqué dans la théorie des facteurs *pull*, est le niveau de santé de l'entrepreneur sénior, particulièrement pour les activités demandant un effort physique important, comme le secteur de la construction. Cette baisse du niveau physique liée à l'âge oblige l'entrepreneur à modifier ses habitudes et à s'adapter en conséquence afin de retirer un maximum de leur condition physique, tout en mettant une priorité à la sécurité. Par exemple, Monsieur Litourneau a décidé d'engager une personne pour travailler avec lui et l'aider dans ses travaux. Il s'exprime (annexe 14, p.173) : « Ça veut dire qu'on travaille plus intelligemment, on travaille moins fou. »

L'utilisation des nouvelles technologies, notamment des réseaux sociaux, est une compétence aujourd'hui indispensable pour démarcher de nouveaux clients. La facilité d'utilisation des technologies pour un entrepreneur sénior dépend de ses expériences antérieures avec la technologie. Messieurs Heu, Haine et Beaubois ont eu l'occasion de manipuler cet outil tout

au long de leur carrière, ce qui facilite grandement leur utilisation à un âge plus avancé. Leurs compétences constamment mises à jour leur permettent d'utiliser les technologies à leur avantage et d'en maîtriser les subtilités. Cette situation n'est pas comparable à celle des seniors qui ont peu, ou pas eu d'expérience avec la technologie. Madame Beaudette a fait part de ses difficultés à maîtriser les réseaux sociaux, tant au niveau de leur efficacité, qu'au niveau de l'efficience. De manière similaire, Madame Perrier n'est pas du tout familière avec ces outils sociaux, bien qu'elle ait suivi une formation d'entrepreneuriat. Ainsi, il est important de fournir un accompagnement pertinent et adapté pour aider et conseiller au mieux les entrepreneurs seniors dans leur projet entrepreneurial.

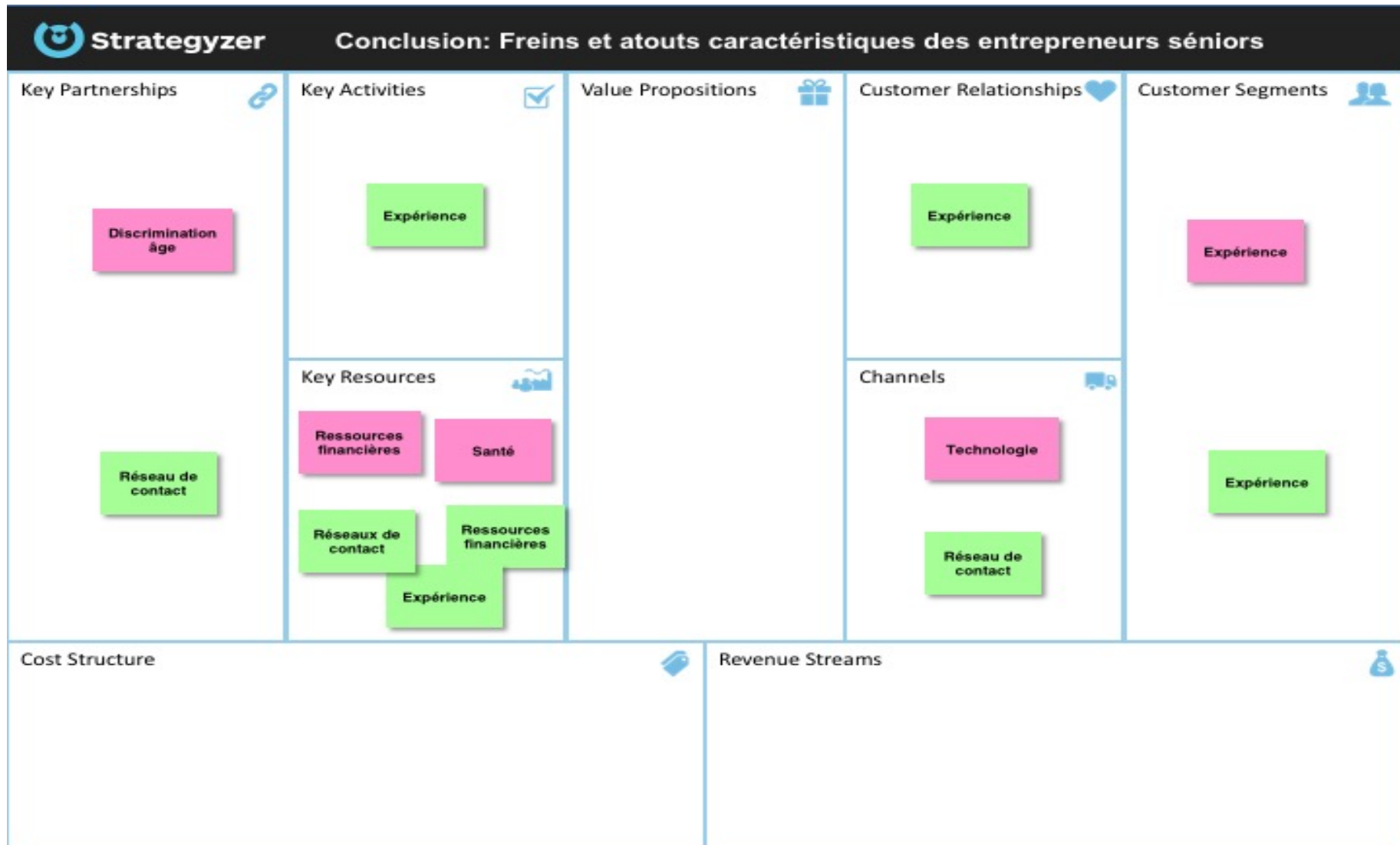


Figure 4: Conclusion des freins et atouts caractéristiques des entrepreneurs seniors

4.2. Limitations

L'étude des entretiens et l'analyse des modèles d'affaires de chaque projet des entrepreneurs seniors ont mené à un nombre de découvertes non exhaustives. Le chapitre précédent a mis en lumière les découvertes les plus importantes et les plus intéressantes, mais des idées d'analyse supplémentaires peuvent être extraites, comme la corrélation entre des atouts ou difficultés et le profil des entrepreneurs seniors. Ces résultats complémentaires, qui ne sont pas décrits dans ce mémoire, sont la preuve que cette étude n'est qu'une des approches possibles parmi tant d'autres, dans ces vastes sujets. Cette étude est limitée par des facteurs qui en réduisent la qualité et la pertinence.

La première limite de cette étude est sa nature qualitative. Bien que cette étude ait été réalisée dans un contexte géographique adéquat, que des lectures d'articles scientifiques ont été consolidés afin de fournir une revue littéraire de qualité et que des entretiens aient été réalisés avec des entrepreneurs seniors résidant au Québec et avec des experts sur les sujets abordés, cette recherche reste biaisée par la subjectivité des interprétations et des analyses. La nature majoritairement descriptive des entretiens a été influencée par un contexte général, malgré une volonté de rester le plus objectif possible.

Cette étude est une approche neuve issue de la combinaison du concept d'entrepreneur senior et du *Business Model Canvas*. Cette étude se veut exploratoire, afin d'éveiller la curiosité sur cette combinaison originale et cohérente. Bien que leur intérêt soit en constante progression, chacun de ces deux sujets peut être qualifié de récent, ce qui accentue la limite de la pertinence de cette étude. L'association de ces deux thèmes n'est étudiée par aucun auteur. L'entrepreneuriat senior et le *Business Model Canvas* sont des sujets qui ont été étudiés par les auteurs de manière indépendante l'un par rapport à l'autre. Aucune référence du modèle d'affaires n'a été mis en lumière dans la littérature sur l'entrepreneuriat senior, et vice-versa.

La troisième limite de cette étude est la taille et la qualité de l'échantillon d'entrepreneur seniors. La nature qualitative de l'étude et le nombre de participants ne permet pas de fournir des résultats qui peuvent être généralisés à l'ensemble des entrepreneurs seniors. Malgré ce défaut, la diversité des profils des personnes interrogées permet une vue large du sujet étudié. Les secteurs d'activité et les expériences professionnelles très différentes sont un atout dans cette étude exploratrice afin d'avoir un maximum de données différentes et de permettre un large éventail de découvertes. Ces découvertes ont pu être regroupées selon leur redondance dans les différentes analyses effectuées, comme par exemple l'atout de l'expérience qui est

exprimé par la majorité des entrepreneurs seniors interrogés. Cependant, de nombreuses découvertes restent uniques et sont exprimées qu'à partir de l'expérience d'un entrepreneur en particulier. De plus, les personnes interrogées résident au Québec, mais vivent principalement dans les alentours de l'île de Montréal. Cette concentration géographique est un biais pour une généralisation des résultats sur les entrepreneurs québécois, et canadiens en général.

La méthode d'entretien présente des limites tant dans le fond, que dans la forme. Le guide d'entretien a été conçu de manière à discuter de trois cases du *Business Model Canvas* en particulier : la proposition de valeur, la relation client et le segment de consommateurs. Une attention particulière a été de laisser un maximum de place à la discussion de sujet typique aux autres cases. Cette conception de fond présente dès lors des lacunes dans les résultats relatifs à la globalité du *Business Model Canvas*, car les entretiens n'ont pas été réalisés de manière telle à répondre spécifiquement à ces autres cases. Malgré tout, des échanges sur différents sujets ont pu être mis en valeur dans la conception des modèles d'affaires pour chacun des projets. De plus, des entretiens avec deux experts ont permis de donner plus de consistance dans les analyses de cette étude. Au travers de la discussion avec Madame Biron, de nombreux éléments de l'entrepreneuriat senior ont été mis en valeur, ce qui a permis de mieux cadrer la structure des recherches. Monsieur Mebarki, conseiller formateur en démarrage d'entreprise, a apporté de nombreuses remarques pertinentes quant au contenu des *Business Model Canvas* et a expliqué la manière dont il aborde l'entrepreneuriat avec des individus seniors. De manière générale, le temps d'entretien limité ne permet pas d'approfondir tous les éléments de manière complète. Par souci de temps pour chacune des personnes interrogées, des entretiens plus longs n'ont pas pu être organisés, ce qui réduit la précision et la quantité de données. Par extension, un deuxième entretien avec chacun des entrepreneurs seniors interrogés aurait pu être bénéfique, afin de vérifier, discuter et confirmer le *Business Model Canvas* de leur projet.

4.3. Ouvertures

Au travers de cette étude, nous avons pu découvrir et analyser les différents atouts et freins qui caractérisent typiquement les entrepreneurs seniors dans leur création d'entreprise. Le modèle d'affaires du *Business Model Canvas* a permis de mieux structurer ces facteurs selon les différents types d'organisations de l'entreprise. Au fil de cette étude, des questions complémentaires à la question de recherche ont émergé, suite aux analyses et aux discussions des résultats de la recherche. Aussi, l'originalité de cette combinaison entre le concept de

l'entrepreneuriat sénior et le *Business Model Canvas* laisse de nombreuses libertés d'interprétation du sujet. Cette étude n'est en effet qu'une phase exploratoire d'un aspect en particulier et son but n'est pas de fournir un point de vue général, notamment dû à ses limitations exprimées au point précédent. En plus de la proposition d'un nouveau type d'entrepreneur sénior, l'entrepreneur sénior dit « opportuniste », quatre idées de recherches futures sont proposées ci-dessous afin d'éveiller la curiosité scientifique et intellectuelle de tout un chacun.

Plusieurs questions restent en suspens quant à la partie théorique sur l'entrepreneuriat sénior, notamment dans les freins des entrepreneurs séniors. Certains sujets n'ont pas été abordés dans cette étude, tels que les illogismes fiscaux et les incitants financiers, qui sont étroitement liés. Une étude approfondie du système de promotion de l'entrepreneuriat sénior au Québec permettrait de mettre en lumière les éventuelles barrières fiscales au niveau du chômage et de la pension. Cette étude de la politique de gestion du travail des travailleurs plus âgés pourrait mettre en lumière des éventuels incitants qui favoriseraient l'entrepreneuriat chez les séniors, comme des mesures fiscales avantageuses ou une valorisation de l'expérience et du potentiel de créativité (Fondation Free pour Entreprendre, 2017).

L'analyse des résultats et les entretiens réalisés indiquent que Monsieur Haine, doctorant et travailleur autonome comme consultant en recherche clinique humaine et animale, est le seul entrepreneur sénior à n'avoir ressenti aucune difficulté dans la création de son entreprise. Cette facilité d'adaptation pourrait être expliquée par plusieurs facteurs, notamment son niveau d'éducation. Monsieur Haine a une grande expérience tant au niveau professionnel qu'au niveau académique. Il a récemment terminé un doctorat et continue ses recherches à la faculté vétérinaire de l'Université de Montréal. Ce niveau académique lui donne une expertise importante dans son secteur d'activité, ce qui est un avantage à plusieurs niveaux dans la gestion de son entreprise : un réseau d'experts important, un statut d'expert dans un domaine très spécialisé et une expérience tant au niveau de ses activités-clés que dans la relation client. Dès lors, une recherche approfondie sur la corrélation entre le niveau d'étude des séniors et leur facilité à créer une entreprise compléterait cette étude-ci.

Une troisième ouverture serait d'étudier la complémentarité possible entre le profil junior et sénior des entrepreneurs dans la création d'une entreprise. Les atouts des entrepreneurs, comme le réseau de contact et l'expertise, sont principalement basés sur leurs expériences personnelles et professionnelles acquises au fil des années. Cette expérience n'est pas acquise

par les profils des entrepreneurs plus jeunes. Malgré tout, les jeunes entrepreneurs ont des qualités complémentaires à celle « des plus vieux », comme une connaissance plus importante au niveau des technologies, une énergie et un dynamisme plus explosif. Finalement, l'entreprise parfaite ne serait-elle pas composée de tous les âges, et de tous les types de profils ?

Conclusion Générale

La revue littéraire a mis en lumière les différentes connaissances scientifiques concernant l'entrepreneuriat sénior et le *Business Model Canvas*. L'augmentation du segment démographique des séniors et l'utilisation toujours plus fréquent des modèles d'affaires justifient l'intérêt porté à la combinaison de ces deux sujets afin de répondre à la question de recherche : quels sont les atouts et les freins des entrepreneurs séniors selon le *Business Model Canvas*.

Afin de répondre à cette question, une étude qualitative a été réalisée. Des entretiens ont été effectués avec sept entrepreneurs séniors, tous résidents de la province du Québec. Des *Business Model Canvas* ont été conçus pour l'entreprise de chaque entrepreneur sénior. Avec l'aide de deux experts, l'un en entrepreneuriat et en démarrage d'entreprise, l'autre en l'entrepreneuriat sénior, une profonde analyse des profils de chaque chef d'entreprise sénior et de chaque projet a été réalisée, afin de déterminer les freins et les atouts qui leur sont caractéristiques, en fonction des cases composant le *Business Model Canvas*.

Les résultats obtenus permettent de mieux comprendre les facilités et les difficultés que rencontrent les entrepreneurs séniors dans le développement de leur projet. Leur principal atout, confirmé par la théorie, est l'expérience acquise au fil de leur carrière. En plus de rejoindre les freins et atouts énoncés dans la littérature scientifique, ces aspects ont été classés en fonction des différentes opérations de l'entreprise. Aussi, de nouveaux aspects ont pu être découverts, comme la complémentarité de certains profils typiques des entrepreneurs séniors.

Dans le but d'alimenter la discussion de ces résultats, un certain nombre de limitations ont été exposées. La nature exploratoire de cette nouvelle approche, combinant l'entrepreneuriat sénior et *Business Model Canvas*, est l'une des limites de cette étude. Cette limite est accentuée par l'intérêt récent pour ces deux sujets, qui n'ont jamais été traité de manière unie.

Finalement, de nombreuses nouvelles interrogations ont été soulevées et des sujets connexes n'ont pas été abordés dans cette étude, tels que les illogismes fiscaux et les incitants financiers créés par les gouvernements, qui ont un impact important sur l'entrepreneuriat sénior. D'autres idées exploratoires ont été émises, comme l'effet positif de la complémentarité des profils juniors et séniors dans la création d'une entreprise, ou la corrélation entre le niveau d'éducation et la facilité de mise en opération d'un nouveau projet par un individu sénior.

Le Québec est l'un des champions de l'entrepreneuriat, mais le niveau de création d'entreprise par les séniors est beaucoup plus bas que la moyenne mondiale. Pourrait-on augmenter ce faible taux par la création de structures d'accompagnement qui seraient adaptées aux entrepreneurs séniors en fonction de leurs atouts et de leurs freins ?

Bibliographie

Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business Model Innovations for Electric Mobility : What can Be Learned from Existing Business Model Patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-41.

Amit, R., & Muller, E. (1995). « Push » and « pull » entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.

Andries, P., Debackere, K., & van Looy, B. (2013). Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy : Business Model Development Under Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 288-310.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Akola, E. (2008). *Entrepreneurship at Later Life – Intentions, Motivations and Perceptions of Entrepreneurship Among Aging Population*. Comptes-rendus, Washington, United States.

Alstete, J.W. (2008). Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3), 584-594.

Atchley, R. (1989). A continuity theory of aging. *Gerontologist*, 29, 183-190.

Barès, F., & Sylvain, R. (2014). L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage: plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs. *HEC Montréal "Gestion"*, 2(39), 11-19.

Baucus, D. A., & Human, S. E. (1994). Second-career entrepreneurs : A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 41-41.

- Becker, G.S. (1965). A theory of the allocation of time. *The Economic Journal*, 75(299), 493-517.
- Biron, D. (2017). *L'individu sénior, la relève entrepreneuriale de demain. Une réalité ?* En ligne sur le site de la Revue Gestion HEC Montréal, consulté 5 May 2017, à l'adresse <http://www.revuegestion.ca/entreprendre/lindividu-senior-la-releve-entrepreneuriale-de-demain-une-realite/>
- Biron, D., & St-Jean, É. (2015). L'entrepreneuriat sénior : bilan des travaux et perspectives futures.
- Blackburn, R., Mackintosh, L., & North, J. (1998). Entrepreneurship in the third age. *Surrey, Kingston University Small Business Research Centre*.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everythings. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Bornard, F., & Abord de Chatillon, E. (2016). Il est toujours temps d'entreprendre. Analyse de la base de données des chambres de commerce et d'industries comportant 7298 poteurs de projets en 2014. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE)*, 3(22), 44-66.
- Bornard, F., & Gaujard, C. (2016). Imaginer des scénarios pour donner du sens à sa vision du futur. *Entreprendre & Innover*, 30(3), 7-16.
- Bouchentouf, M., Barès, F. (2015). Du modèle d'affaires à la création de valeur: comment s'y prendre? HEC Montréal "Gestion", 40(1), 73-78.
- Bowman, H., Haaker, T., & De Vos, H. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Model*. New York, Springer.
- Casadeses-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business model. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.

- Cavalcante, S. (2014). Designing Business Model Change. *International Journal of Innovation Management*, 18(2), 1-22.
- Charbert, C. (2003). La problématique des travailleurs âgés. *Synthèse documentaire, CEREQ*, 22.
- Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354-363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). Older People and the Enterprise Society : Age and Self Employment Propensities. *Work, Employment And Society*, 15(4), 889-902.
- D'Amours, M. (2009). Non-Standard Employment after Age 50. *Relations Industrielles*, 64(2), 209.
- De Bruin, A., & Firkin, P. (2001). Self-Employment of the older worker. *Labour Market Dynamics Research Programme, Massey University*.
- De Bruin, A., & McLaren, E. (2002). An Exploration of Networks of Self-Employed. *Proceedings of the 15th Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. 21-24.
- De Kok, J. Ichou, A., & Verheul, I. (2010). New firm performance : Does the age of founders affect employment creation. *EIM, Zoetemeer*.
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business Model Roadmapping: A Practical Approach to Come From an Existing to a Desired Business Model. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-18.

- Duyck, J., & Guérin, S. (2006). Rajeunir le regard sur les séniors ? *Management & Avenir*, 7(1), 181.
- Engel, D., Bauer, T., Brink, K., Down, S., Hartmann, J. Jacobi, L., Kautonen, T., Trettin, L., Welter, F., & Wiklund, J. (2007). Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung. *Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung* (eds.), Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung, Berlin.
- Eppler, M., Hoffmann, F., & Bresciani, S. (2011). New Business Models Through Collaborative Idea Generation. *International Journal of Innovation Management*, 15(6), 1323-1341.
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research Technology Management*, 57(6), 33-39.
- Eyquem-Renault, M. (2011). *Analyse pragmatique du Business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*. Thèse de doctorat en socio-economie de l'innovation, publié, Ecole national supérieur des mines de Paris, Paris.
- Falcoz, C. (2005). Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés. *Revue de GRH*, 57, 108-123.
- Feeser, H.R., & Dugan, K.W. (1989). Entrepreneurial motivation : a comparison of high and low growth high tech founders. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 9(1), 13-27.
- Fondation FREE POUR ENTREPRENDRE. (2017). *Entrepreneuriat sénior : Entrepreneuriat oublié ?* Namur. En ligne <http://www.uwe.be/free/publications/entrepreneuriat-senior-entrepreneuriat-oublie/>, consulté le 10 mai 2017.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2014). The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms. *R&D Management*, 44(2), 173-188.

- Fritsher, B., & Pigneur, Y. (2010). Supporting Business Model Modelling: A Compromise Between Creativity And Constraints. *Task Models and Diagrams for User Interface Design* (28-43), Springer Berlin Heidelberg.
- Fuchs, V.R. (1982). Self-employment and Labor Force Participation of Older Males. *The Journal of Human Resources*, 17(3), 339-357.
- Giandrea, M.D., Cahill, K.E., & Quinn, J.F. (2009). Bridge Jobs: A Comparison Across Cohorts. *Research on Aging*, 31(5), 549-576.
- Galbraith, C. & Latham, D. (1996). Reluctant entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurial Research* conference papers, Babson Park : Center for Entrepreneurial Studies.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Gilad, B., & Levine, P. (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24 (4), 45-53.
- Gudiksen, S. (2015). Rules and Procedures to Challenge Assumptions and Elicit Surprises. *Business Model Design Game*, 24(2), 307-322.
- Günzel, E., & Holm, A. (2013). One Size Does Not Fit All: Understanding the Front-End and Back-End of Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-34.
- Hart M., Anyadike-Danes M., Blackburn R. (2004), Entrepreneurship and age in the UK : Comparing third age and prime age new venture creation across the regions , *RENT* 18.
- Hart, M. & O'Reilly, M. (2001). 3rd Age and Enterprise. *Kingston University SBRC and Queens University NIERC, London.*

- Hughes, K.D. (2003). Pushed or pulled? Women's Entry into Self-employment and Small Business Ownership. *Gender, Work & Organization*, 10(4), 433-454.
- Hatchuel, A. (2013). *Les séniors, entrepreneurs d'un autre type*. En ligne sur le site du Journal Le Monde à l'adresse http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/04/les-seniorss_entrepreneurs-d-un-autre-type_1826566_3234.html, consulté le 17 mai 2017.
- Heimonen, T., Narhi, M., Kauppi, J., & Gustafsson-Pesonen, A. (2012). Entrepreneurship in golden years – Creative opportunity or not. *School of Economics, Entrepreneurship, Small Business Centre, Aalto University*.
- Jonhson, M. W., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Johnson, P., & Zimmermann, K. (1993). Labour markets in an ageing Europe. *Cambridge University Press*.
- Kautonen, T. (2008). Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland. *Journal of Business Science and Applied Management*, 3(2).
- Kautonen, T., Down, S., & South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: the case of PRIME in the UK. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 85-101.
- Kautonen, T., Hatak, I., Kibler, E., & Wainwright, T. (2015). Emergence of entrepreneurial behaviour : The role of age-based self-image. *Journal of Economic Psychology*, 50, 41-51.
- Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. (2011). (Work)Life after work : Understanding barriers to older entrepreneurship in London. *Compte-rendu*, Washington, United States.

- Kim, S., & Feldman, D.C. (2000). Working in Retirement : The Antecedants of Bridge Employment and its Consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 6, 1195-1210.
- Léger, J.M., Nantel, J., Duhamel, P. (2016). *Le Code Québec : Les sept différences qui font de nous un peuple unique au monde*. Montréal, Québec : Les éditions de l'homme.
- Levesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*. 21(2), 177-194.
- Lima, M., & Baudier, P. (2017). Business model canvas acceptance among French entrepreneurship students: Principles for enhancing innovation artefacts in business education. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(23), 159-183.
- Lima, M., & Fabiani, T. (2013). *Teaching with Cases: A framework-based approach*. CreateSpace.
- Luck, F., Kraus, S., & Bouncken, R. (2014). Senior entrepreneurship : definitions and underlying theories. *International Journal Of Business Research*, 14(3), 209-215.
- Maâlaoui, A., Bouchard, G., & Safraou I. (2014) Les séniorepreneurs : motivations, profils, accompagnement. *Entreprendre dans la diversité*, 1(20), 50-61.
- Maâlaoui, A., Malek, B., & Safraou, I. (2011). « No Country for Old Men... and Women ! » L'Intention entrepreneuriale chez les seniors : Le Cas Français. *Communication présentée 7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris*.
- Maâlaoui, A., Fayolle, A., Castellano, S., Rossi, M., & Safraou, I. (2012). L'entrepreneuriat des seniors. *Revue Française De Gestion*, 38(227), 69-80.

- Maâlaoui, A., Fayolle, A., Castellano, & Safraou, I. (2012). *Les “seniorpreneurs” ou l’entrepreneuriat des seniors, analyse d’un nouveau phénomène*. En ligne sur le site Les Echos à l’adresse: http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/17/cercle_42315.htm#, consulté le 3 mai 2017.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: in need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Martinez-Fernandez, C., Kubo, N., Noya, A., & Weyman, T. (2012). Demographic Change and Local Development: Shrinkage, Regeneration and Social Dynamics, *OECD LEED Working Paper Series*.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design Thinking vs. Lean Startup: A Comparison of Two User-Driven Innovation Strategies, Leading Through Design. *Proceeding of the DMI 2012 International Research Conference*, August 8-9, Boston, MA.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2012). *Policy Brief on Senior Entrepreneurship*. Local Economic and Employment Development Commission. En Ligne https://www.oecd.org/cfe/leed/EUEMP12A1201_Brochure_Entrepreneurial_Activitis_EN_v7.0_accessible.pdf, consulté le 10 mai 2017.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Dissertation, Lausanne University
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New York, Wiley.
- Pynnönen, M., Hallikas, J., & Ritala, P. (2012). Managing Customer-Driven Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(4), 1-18.

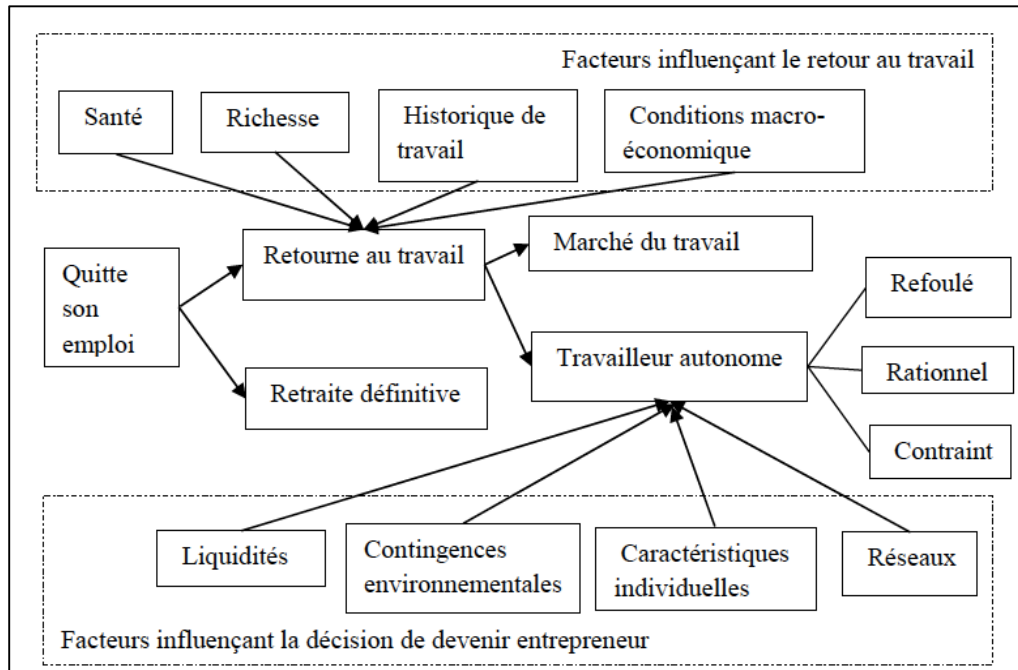
- Rodet-Kroichvili, N., Cabaret, K., & Picard, F. (2014). New Insights into Innovation: The Business Model Approach and Chesbrough's Seminal Contribution to Open Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 15(3), 79-99.
- Rossi, M. (2009). L'entrepreneur Senior : Caractéristiques, perceptions de l'Entrepreneuriat et motivation entrepreneuriale chez les plus de 55 ans en Suisse. *Compte-rendu, Sophia Antipolis*.
- Richardson, V., & Kitly, K.M. (1991). Adjustment to retirement : continuity versus discontinuity. *International Journal of Aging and Human Development*, 21, 291-315.
- Rotefoss, B., & Kolvereid, L. (2005). Aspiring, nascent and fledging entrepreneurs : an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 109-127.
- Ruhm, C. (1990). Bridge Jobs and Partial Retirement. *Journal Of Labor Economics*, 8(4), 482-501.
- Safraou, I. (2009). Etude de l'efficacité des publicités intergénérationnelles à la dominante émotionnelle positive auprès des personnes âgées : le cas du voyage. *Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine, Paris*.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: toward an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-34.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72-90. Prentice-Hall, New Jersey.
- Singh, G. (1998). Work after early retirement. Thèse de doctorat, Université de Toronto, Ontario.
- Singh, G. (2009). The Aging Population and Mature Entrepreneurs : Market Trends and Implications for Entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 45-53.

- Singh, G. & DeNoble, A. (2003). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 207-226.
- Statistique Canada. (2015). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires : Section 2 : Population selon l'âge et le sexe*. En ligne <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-215-x/2012000/part-partie2-fra.htm>, consulté le 10 mai 2017, consulté le 12 mai 2017
- Statistique Canada. (2017). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires : Figure 2.1 — Pyramide des âges des estimations de la population au 1er juillet, 1982 et 2012*. En ligne <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-215-x/2012000/i003-fra.htm>, consulté le 6 mai 2017.
- Storey, J. (Ed.). (1994). *New wave manufacturing strategies : Organizational and human resource management dimensions*, SAGE.
- Tal, B. (2004). Les PME canadiennes: retour en force. *Etudes et strategies, Marchés Mondiaux CIBC*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage: New strategies for the old. *Long Range Planning*, 35(5), 475-492.
- Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, E., & Van Der Elst, M. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve Your Business*. New York, Prentice Hall.

- Tornikoski, E. T., Kautonen, T., & Loarne-Lemaire, L. (2012). Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale. *Revue française de gestion*, vol 227(8), 95.
- United Nations Statistics Division. (2017). *Demographic and Social Statistics*. (2017). En ligne à l'adresse <https://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dybcensusdata.html>, consulté le 3 mai 2017.
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 169-188. doi:10.1002/smj.4250131013
- Vaghely, I.P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.
- Weber, P., & Schaper, M. (2004). UNDERSTANDING THE GREY ENTREPRENEUR. *Journal Of Enterprising Culture*, 12(02), 147-164.
- Webster, P., & Walker, E. (2005). Smart training for the older entrepreneur. *International Council for Small Business, Melbourne*.
- Zacharakis, A., Shepherd, D. A., & Bygrave W. D. (2000). Global Entrepreneurship Monitor : National Entrepreneurship Assessment, United States of America : 2000 Executive Report. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation*.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

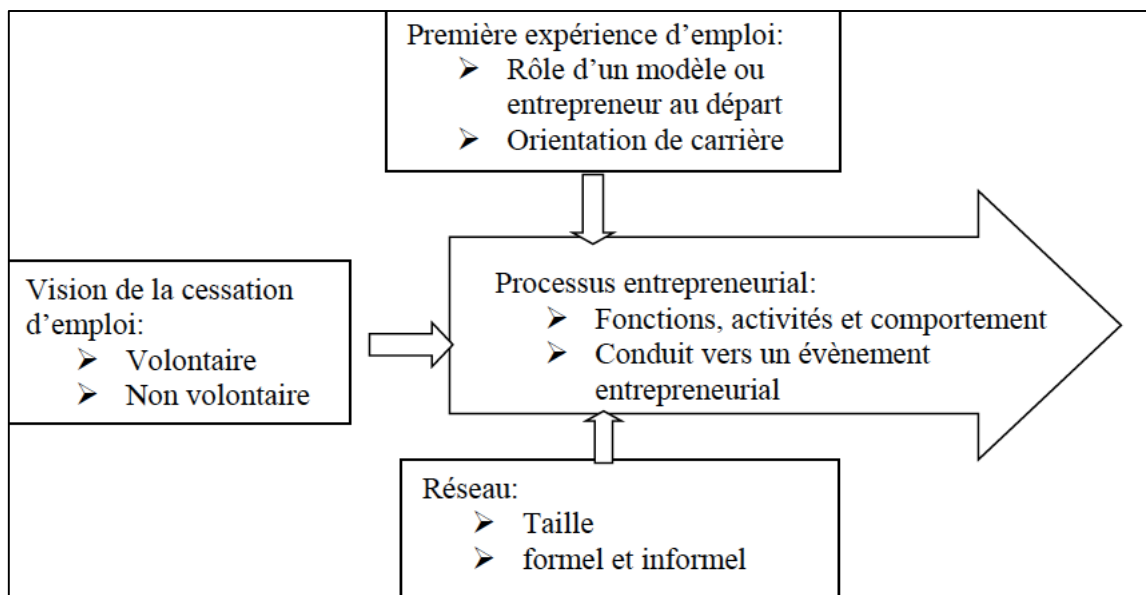
Annexes

Annexe 1: Modèle du processus décisionnel sur le choix du retour au travail ou non pour les préretraités



Source : Biron et St-Jean (2015, p.11) adapté de Singh et DeNoble (2003)

Annexe 2: Processus entrepreneurial et variables antécédentes



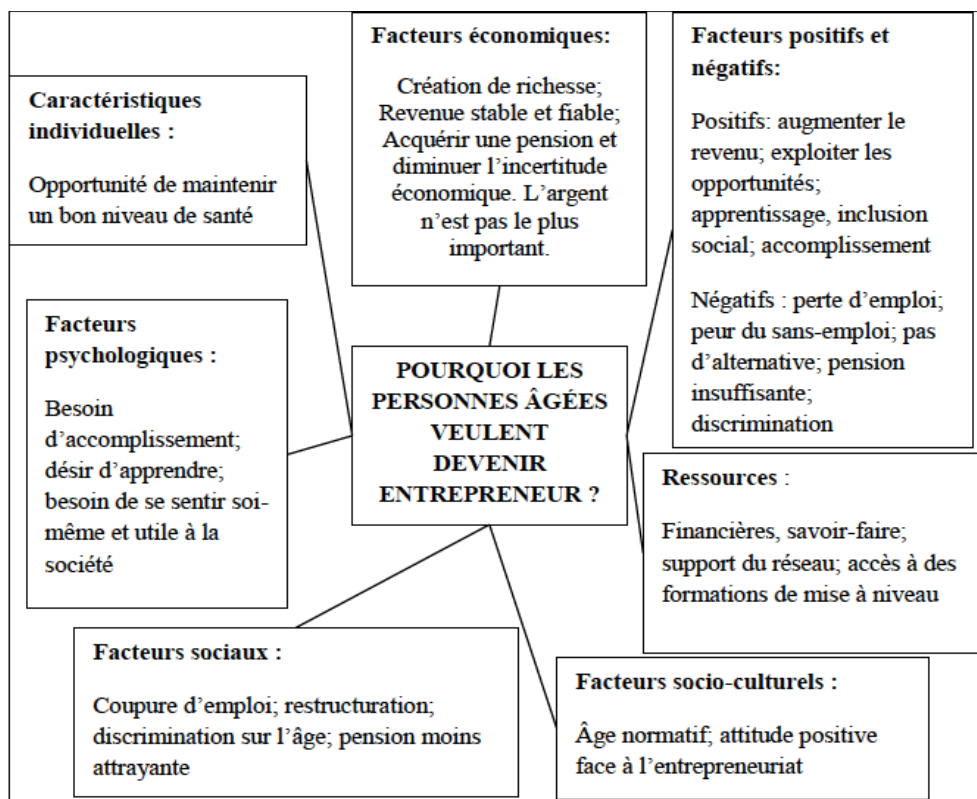
Source : Biron et St-Jean (2015, p.8) adapté de Baucus et Human (1994)

Annexe 3: Motivations et caractéristiques par types d'entrepreneur sénior

	Entrepreneur senior Refoulé	Entrepreneur senior Rationnel	Entrepreneur senior Contraint
Type de motivation	PULL Facteurs de motivation positifs		PUSH Facteurs de motivation négatifs
Caractéristiques	Possède des dispositions à l'entrepreneuriat, mais ne les a pas mis en œuvre durant sa carrière dues à des contraintes perçues ou réelles	Procède à une comparaison entre l'avantage de conserver son emploi actuel ou d'opter pour l'entrepreneuriat	Devient entrepreneur par obligation dû à un manque d'opportunités d'emploi durable
	Sa motivation est de réaliser son rêve, un accomplissement personnel	Recherche d'autres motivations telles que le prestige, l'honneur, l'argent, le respect.	Manque de ressources financières lui permettant de conserver son niveau de vie
Processus utilisé	Équilibre ponctué	Par étape (se prépare minutieusement)	Équilibre ponctué
Lien avec domaine d'expertise	Agressif autant dans les domaines non apparentés qu'apparentés	Moins agressif dans des domaines non apparentés	Moins agressif dans des domaines non apparentés, portés à choisir des domaines avec peu de barrières à l'entrée

Source : (Biron et St-Jean, 2015, p.10; adapté de Singh et DeNoble, 2003, et Baucus et Human, 1994)

Annexe 4: Combinaison des facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat sénior



Source : Biron et St-Jean (2015, p.14), adapté de Heimonen et al. (2012)

Annexe 5 : Synthèse des facteurs influençant l'intention de types positifs et négatifs

Positifs	Négatifs
Opportunités d'affaires	Désavantagé sur le marché du travail, ne peut trouver d'emploi
Désir d'indépendance (selon Curran et Blackburn (2001), ce facteur est particulièrement sensible aux entrepreneurs seniors)	Licenciement
Portfolio de sa carrière	Discrimination liée à l'âge
Croissance du besoin de savoir et de transmission du savoir	Baisse du niveau d'opportunités dans le marché du travail traditionnel
Désir d'augmenter ses revenus afin de maintenir son niveau de vie (Kautonen 2008)	Insuffisance de revenus (pension inadéquate)
Santé (Heimonen et al., 2012) Ressources financières (Singh et DeNoble, 2003) Âge (Wainwright et al., 2011; Ainsworth et Hardy, 2008)	

Source : Biron et St-Jean (2015, p.12)

Annexe 6: Preuve du refus d'accès à la base de donnée du SAJE accompagnateur d'entrepreneurs

7/18/2017

Courrier - tim-cortese@hotmail.com

Accès données

Karim Mebarki <Karim.Mebarki@sajeenaffaires.org>

dim. 09-07-17 20:15

À : tim-cortese@hotmail.com <tim-cortese@hotmail.com>;

Bonjour Tim,

Après vérification, il s'avère qu'il n'est pas possible de partager les informations de nos clients. Ceci est dû à la sensibilité des informations que nous possédons.

Bonne continuation dans tes recherches.

Karim Mebarki

Conseiller - formateur en démarrage d'entreprise

Téléphone: 514-861-7253 poste 383

karim.mebarki@sajeenaffaires.org

Annexe 7: Guide d'entretien entrepreneur sénior

Entrepreneuriat sénior : Guide d'entretien
--

1. Introduction, présentation et mise en place du contexte

- 1.1. Mise en place du contexte
- 1.2. Présentation de l'interviewé

2. La proposition de valeur

Le produit/service

- 2.1. Quelle est votre activité professionnelle ?
- 2.2. Qu'est-ce que vous proposez à vos clients ?
- 2.3. Quels besoins du consommateur votre produit/service satisfait-il ?
- 2.4. Proposez-vous des packages à vos clients ?
- 2.5. Utilisez-vous un design particulier ?
- 2.6. Est-ce que vous proposez une solution de personnalisation ?
- 2.7. Quels sont les prix ?
- 2.8. Vos produits/services sont-ils facilement accessibles ?
- 2.9. Quelle est l'utilité de votre produit/service ?

La concurrence

- 2.10. Quels sont vos concurrents ?
- 2.11. En quoi êtes-vous différents de vos concurrents ?
- 2.12. Qu'est-ce qui vous rend unique ?

3. Relations client

- 3.1. Qu'elle type de relation vos clients espèrent-ils avoir avec vous ?
- 3.2. Quelles relations avez-vous établies avec vos clients ?
- 3.3. Comment vos relations avec le client sont-elles intégrées dans votre activité ?
- 3.4. Comment faites-vous pour que vos clients restent fidèles ?
- 3.5. Comment faites-vous pour attirer de nouveaux clients ?
- 3.6. Quels sont les moyens de contact que vous avez avec vos clients ?
- 3.7. Est-ce que le consommateur est impliqué dans le produit ?

4. Segmentation de clients

Client

- 4.1. Pour qui proposez-vous ce produit/service ?
- 4.2. Quel est le type de client que vous recherchez ?
- 4.3. Quel client ciblez-vous en particulier ?

Marketing

- 4.4. Quelles sont vos stratégies de marketing ?
- 4.5. Comment ciblez-vous vos actions marketing ?
- 4.6. Type de marché

5. Questions de clôture

- 5.1. Pour quelles raisons (motivations) avez-vous décidé de commencer une activité entrepreneuriale ?
- 5.2. Pourquoi avez-vous choisi ce secteur ?
- 5.3. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la création de cette activité ?
- 5.4. Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

Annexe 8: Entretien de Marie-André Coudou - 14/06/17

A : André-Marie Coudou

T : Tim Cortese

T : Est-ce que je pourrais avoir votre date de naissance s'il vous plait ?

A : 24 mai 1966, j'ai eu 51 ans.

T : Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

A : Je suis sorti du collège comme tout le monde. J'ai été un an à la FNDP de Namur, j'ai raté. J'ai été à Louvain-la-Neuve faire Science Economique en candidature et Science Politique en licence. Je suis sorti avec une licence Science-Po, option Relation Publique. Ensuite j'ai été un an et demi en Espagne, j'ai été apprendre l'espagnol à Valence et j'ai été apprendre l'espagnol dans une entreprise de céramique, qui fait du carrelage. J'ai fait du dessin artistique pendant un an, j'ai appris l'espagnol, ensuite je suis revenu et je suis rentré à la Cour des Comptes de Belgique, où j'ai travaillé à la Cour des Comptes comme auditeur pendant, de mes 23 ans à mes 29 ans. J'ai travaillé dans différents cabinets ministériels, j'étais toujours rattaché à la Cour des Comptes, j'ai été chez, je ne me rappelle plus. J'ai été chez Piquet, Martine Ferron c'était ma directrice et elle travaillait à la Cour des Comptes. Elle était socialiste donc je pense que j'étais plus dans des cabinets socialistes à l'époque. Je faisais des contrôles de dépense de l'Etat. Ensuite j'ai tout abandonné et je suis rentré au Conservatoire. Pendant que j'étais à la Cour des Comptes, le soir je faisais des cours de théâtre avec Véronika, à l'académie. Un jour j'ai tout abandonné pour rentrer, pour faire l'examen au Conservatoire en art dramatique et j'ai raté la première année, je suis rentré l'année d'après, j'ai fait 4 ans en art dramatique. Je suis sorti de là j'avais, heu, bah je suis sorti en 2000 donc, j'avais quel âge en 2000 ? 30 et quelque chose, 32 quoi. Et j'ai travaillé dans une compagnie jeune publique « La Gimbarde » pendant un an à Charleroi, un théâtre pour enfant. Pendant le Conservatoire en art dramatique, je suis tombé en amour avec un jeune garçon qui avait dix ans de moins que moi, qui était au conservatoire aussi, qui était comédien. On est tombé en amour, et on est venu ici ensemble au Festival des Amériques avec un projet, à l'époque, une lecture d'un auteur belge, Éric Durnet. Et on est tombé en amour avec Montréal, surtout lui.

T : C'était quand ?

A : C'était en, je suis sorti en 2000 donc, non, je suis sorti en 2000 du Conservatoire, donc c'était en quatre-vingt-dix-neuf, quelque chose comme ça. Et puis, c'est ça, il voulait vraiment venir vivre ici, puis j'étais très en amour. Oui, j'avais 36, donc lui devait avoir 26 à l'époque. Et donc on a fait nos papiers pour venir vivre ici, on est arrivé ici en 2012. En décembre 2012. J'avais 36 ans.

T : Je pensais que vous étiez arrivé ici et que vous aviez fait le festival après.

A : Non, non, non, je suis arrivé ici à 36, le festival on l'a fait quelques années avant. Le temps de faire les papiers, ça a duré un an, un an et demi, quelque chose comme ça. Et puis on est resté ici. Après deux mois on avait pas de travail et je connaissais celui qui avait la franchise Frite Alors ! et on a construit ce *Frite Alors!* qui n'existait pas. Dans ce quartier, qui était un quartier très défavorisé à l'époque. On a travaillé ensemble pendant deux ans sans s'arrêté dans ce *Frite Alors!*.

T : Vous l'avez ouvert dès votre arrivé ?

A : 3 mois après. Je connaissais bien le franchiseur. Parce que le franchiseur, pour rentrer dans les détails, sa sœur, c'est l'épouse de mon frère en Belgique.

T : Ok, donc il y a un lien familial.

A : Oui, il y a un lien. J'ai eu facile pour acheter un *Frite Alors!*. Je ne savais pas que ça existait, mais j'ai eu facile de le faire. On s'est séparé parce qu'après des années. Ça faisait près que 8 ans, ou 9 ans qu'on travaillait ensemble, jamais faire ça avec son couple, 'fin bref lui n'aimait pas le Québec de toute façon, mais j'étais venu pour lui, puis moi à 39 ans je me suis dit merde je ne retourne pas. Donc j'ai racheté ses parts. Ah oui, et parallèlement au *Frite Alors!*, on a créé une compagnie de théâtre, parce qu'on était tous les deux comédiens et la compagnie de théâtre s'appelle la compagnie « L'instant ». Et cette compagnie a été créée pour nous donner du travail parce qu'on n'a pas l'accent québécois, et donc on s'est dit, on va se mettre en scène nous-mêmes et on va se donner du travail de théâtre nous-même et le *Frite*

Alors! va nous servir à gagner notre vie et on va pouvoir faire le théâtre qu'on veut, puisqu'on va avoir des salaires dans le *Frites Alors!*, des employés, machin et c'est parti.

T : Donc c'est vraiment un moyen pour financer votre passion.

A : Oui, en 10 ans, j'ai mis plus de 100 000\$ du *Frite Alors!* dans le théâtre. Plus ou moins 10 000 par an quoi. Et donc j'ai fait plus ou moins 15 – 16 mise en scènes. Maintenant je reçois aussi des subventions du Conseil des Arts de Montréal, du Canada. On est reconnu, ça fait 10 ans qu'on existe, ça fait 10 ans qu'on existe cette année, on l'a créé en 2006 la compagnie de théâtre. Et ça veut dire qu'il restait 4 ans, car il est parti l'année. Puis j'ai embauché des employés car j'ai racheté ses parts, j'ai racheté la totalité de ses parts, puis il est parti.

T : Vous possédez donc toute la franchise.

A : Oui, tout tout seul. Je ne possède pas la franchise, je possède ce restaurant, c'est tout. Et ça fait maintenant 14 ans que j'ai ce restaurant. Le quartier a été gentrifié, il y a eu la gentrification très forte au début. Ça marchait pas du tout au début, ça marchait vraiment doucement, puis le quartier a vraiment changé de, est devenu un quartier prisé, un peu comme le Plateau¹. Donc tous les gens pauvres, qui étaient sur le bien-être social, malheureusement, ont été peu à peu évincés vers Hochelaga². Parce que les loyers ont commencé à augmenter, parce que les propriétaires ont commencé à rénover leur maison machin. Et je pense qu'on est un des *Frite Alors!* qui fonctionne le mieux maintenant.

T : Combien d'employés avez-vous ?

A : Mais j'ai 13 employés maintenant, 13 personnes. Parce que moi je ne travaille pas beaucoup, je travaille beaucoup pour ma compagnie de théâtre, mais généralement je fais un ou deux ou trois midis par semaine ici, comme maintenant tu vois. Mais maintenant je serais déjà parti si tu n'étais pas là. Je laisse, j'ai une gérante qui fait tout, qui a tout. C'est elle qui fait tourner la baraque. Je pourrais partir vivre 6 mois au Mexique et ça continue tourner, tu vois quoi. Mais bon, tu gères à la journée, elle me téléphone, elle me texte. Hier un

¹⁻³ Des quartiers de Montréal

congélateur a pété, il y a toujours quelque chose. Hier j'ai été acheté un congélateur, on le fait livrer. La semaine passée c'était autre chose, la semaine d'avant aussi. Il y a toujours un petit souci. Au début tu te stresses, puis après tu te dis « attends ». Maintenant je ne stresse plus.

T : Je vous voue que je ne connais pas très bien le concept.

A : Mais tu veux manger ou pas ?

T : Non c'est gentil, j'ai mangé. En quoi consiste *Frite Alors!* ?

A : C'est une franchise belge qui a comme produit principale des frites cuites à la manière belge, en deux cuissons, blanchies dans du gras de bœuf. Ce qu'on fait même plus en Belgique parce que maintenant le gras de bœuf, je ne sais pas s'il y en a encore beaucoup qui utilise ça. Moi j'ai été en Belgique récemment, et j'ai trouvé que les frites n'étaient vraiment pas terribles quoi. Et dans les restaurants t'en manges beaucoup des congelés, ce n'est quand même pas la vraie patate, c'est hallucinant quoi. Ici j'ai un frite man le matin, j'en ai plusieurs, mais le gars il vient à 7- 8h, il coupe une patate par patate, il les blanchit dans la friteuse, il les remonte. Il fait deux cents, il coupe 250kg par jour. Les patates arrivent pelées en sac de 10 kg, et on les coupe nous même une à une. Si tu veux après je te fais visiter la maison. Les mayonnaises comme en Belgique, ça c'est notre spécialité. À côté de ça, c'est à l'américaine, donc on a tous les burgers possibles et imaginables : burger, steak, américain préparé. Des produits belges mélangés au produit québécois.

T : Donc c'est une franchise belge ?

A : Alors, l'histoire du franchisé ? Ses parents étaient belges, sont arrivés dans les années '50 et ont eu deux enfants. Jean et Brigitte, et ces gens-là viennent de Tournai, et moi je viens de Tournai aussi. Ils s'appelaient Michel et Micheline. Ils ont eu deux enfants, Jean et Brigitte. Brigitte est parti à l'âge de 20 ans en Belgique voir d'où venait ses parents. Elle est arrivée à Tournai, elle est tombée sur mon frère, elle est restée avec mon frère, ils sont toujours ensemble. Ça fait 30, heu, 35 ans. Moi je suis le 7ème, donc du coup il y a beaucoup de monde. Ils ont eu des enfants, et la fille de Brigitte est venu voir d'où venait sa mère ici, et donc elle est revenue ici. Donc maintenant j'ai une de mes nièces qui vit ici, au-dessus de chez sa grande mère. Parce que sa grand-mère vit ici. Et Jean est toujours ici, et il a créé *Frite*

Alors!. Il a été en Belgique en voyage, il a vu les friteries, il s'est dit ça va marcher ici. Il n'y avait pas de friterie, il a ouvert la première friterie il y a 25 ans je pense, ou 20 ans, ou 25, je ne sais plus. Et il a fait fortune parce qu'il n'y avait pas de cornet de frite. Nos cornets en papier viennent de la Belgique encore. Personne ne fabrique ça ici. Alors il est franchiseur. Dans les franchises, le franchiseur gagne beaucoup d'argent, et le franchisé c'est celui qui travaille, qui gagne sa vie correctement, mais, j'aurais voulu avoir l'idée plutôt que de subir le travail. Mais bon, je suis très content.

T : Qu'est-ce que les clients de *Frite Alors!* recherchent en venant ici ? Qu'est-ce qui fait qu'ils viennent ici ?

A : Moi je me bats dans la chaîne *Frite Alors!*, pour que mon *Frite Alors!* reste comme ça. Parce qu'ils ne veulent pas trop. Moi je, tu vois, c'est la Belgique chez moi. Toute ma clientèle est une clientèle de quartier et de midi de bureaux et les gens sont très contents que ça fasse un peu européen tu vois ? Des drapeaux belges qui traînent, il y a des photos de la fanfare, 'fin tu vois ce je veux dire, eux, ils sont tous contents, mais je me bats pour ça, parce qu'ils veulent tout unifier. Je me bats toujours, mais je pense que j'ai un passe-droit parce que j'ai un peu le beau-frère par alliance, et que ça marche. Donc je leur ramène des sous quoi. Sinon c'est un concept belge, les gens viennent manger des frites, les gens viennent pour goûter les frites belges, puis on a une série de poutines magnifiques, donc, on est au Québec. Non, ils aiment bien, les américains, parce qu'ici on est en Amérique, moi j'appelle ça l'Amérique en français. Mais les américains aiment bien les franchises, les américains ils aiment bien quand tout est pareil, quand les quantités sont pareilles, ils ont un Tim Horton³ près de chez eux, ils sont contents d'en avoir sur la route, ils sont contents d'en avoir un où ils vont, ici c'est pareil. Ils fonctionnent aux franchisés les québécois, ils adorent ça. Ou alors tu vas dans le haut de gamme et ça devient des restaurants.

T : Est-ce qu'il y a une certaine pression pour que ça reste homogène entre tous les *Frites Alors !*, à part la décoration ?

A : Tout le reste est homogène, les quantités, les menus. Depuis cette année on a un truc exclusif à chaque restaurant, moi je me suis battu pour ça, on a une petite ardoise. C'est

³ Une franchise de donuts

exclusif à chacun de nous, et donc moi tu vois, je fais un burger homard, je fais un burger végété car j'ai de plus en plus de végétarien. Mais sinon tout le reste, à part le menu boisson, on doit prendre les produits qu'ils proposent, mais on n'est pas obligé de tout prendre parce que ça dépend de ton stockage, chez moi c'est petit, tu vas voir. J'ai même un congélateur au bout de ma terrasse. Pour l'instant, il y a tellement de monde, c'est l'été quoi. La terrasse elle disparaît en hiver, donc quand tu enlèves la terrasse, c'est tout petit en hiver ici. Pendant l'été, la terrasse double presque le restaurant, parce que j'ai quatre tables derrière.

T : Les gens viennent ici pour passer du bon temps et retrouver un peu de côté européen.

A : Oui, puis ils ne restent pas longtemps, ils mangent une heure, une heure et quart, puis ils partent vite. C'est rapide, ça tourne, c'est comme une friagerie en soi. C'est une friagerie avec un peu de, c'est du fast food de luxe un peu tu vois. Parce que c'est quand même, un hotdog, une frite, c'est quand même 12-13 pièces⁴. Donc tu vas dans un truc à hotdog c'est moins cher. Mais bon la qualité, les produits, je pense qu'on a des bonnes qualités. On fait affaires avec d'autres franchises, comme Première Moisson pour le pain, des trucs comme ça tu vois ?

T : Concernant les produits, on peut venir les manger sur place, ou à emporter. Il y a aussi la livraison ?

A : Non, il n'y a que deux *Frites Alors !* qui livrent à vélo, mais moi je pense que c'est complexe de livrer. Puis des frites, moi je préfère qu'on les mange ici. Ceux qui veulent prendre à emporter commandent par téléphone et viennent les chercher.

T : Quels sont vos concurrents ? Y-a-t-il d'autres enseignes qui font le même concept ?

A : Il y a le Boucan au bout de la rue. Je n'ai pas vraiment de concurrent. Le Boucan ça marche bien, mais c'est un peu dégueu, mais ça marche vraiment bien, c'est tout à 5 pièces. Mais moi je trouve que je n'ai pas de concurrence, plus on a des restaurants autour, plus on va avoir une nouvelle clientèle qui va venir, les gens vont pas aller manger tous les jours-là, là ils mangent là puis ils voient que j'existe, puis ils viennent tester, puis finalement les gens reviennent. Moi je pense que dans mon quartier j'ai pas vraiment de concurrent. Et tous les

⁴ Une "pièce" signifie "un dollar canadien".

Frites Alors ! doivent être séparés de je pense 2km à vol d'oiseau, ou 1 kilomètre et demi. J'avais un vendeur de hotdog frite là-bas au bout, qui était une institution dans le temps, mais c'est vrai que maintenant, les gens « plus pauvres » sont partis, il y en a presque plus, ce genre de commerce à trois pièces existent moins aussi, les gens ils cherchent les franchises. Ils ont un *Frite Alors!* sur le plateau, ils ont un Première Moisson sur le plateau, Chez Baptiste sur le plateau, maintenant on a tout. On a exactement les mêmes franchises que sur le rue Mont Royal⁵. Plus il y en a, au mieux c'est pour les affaires.

T : Est-ce que le *Frite Alors!* est vraiment connu pour ses frites, sa qualité, est-ce que le prix joue beaucoup ?

A : On a tous les mêmes prix. C'est un peu plus cher que le reste. J'ai parfois des commentaires. 5\$ une frite c'est quand même. Une petite frite c'est 4\$, une grosse c'est 7. Pour les gens ici ce n'est quand même pas, ... mais bon.

T : Quel type de clientèle est visée ?

A : Le midi j'ai beaucoup de bureau. L'après-midi tu vois c'est ça, des gens qui passent et qui s'installent, qui se baladent, qui commandent pour emporter, la clientèle entre 2h et 4h [de l'après-midi], ça rentre ça sort, ils s'installent. A partir de 5h c'est la clientèle de quartier, tous des gens qui viennent des frites à emporter pour manger à la maison avec des choses. Et t'as toute une clientèle de quartier. T'as envie de manger vite, bon, vite et sympa, hop *Frite Alors!*. Après tu vas au cinéma, après, tu fais je ne sais pas quoi, tu bois un verre.

T : C'est plutôt une ambiance familiale, pas du tout individuelle ?

A : Oui, c'est pour un moment de partage, mais il y a aussi beaucoup de gens seuls. Beaucoup de gens viennent manger en groupe, en couple, en famille. La majorité c'est ça.

T : Quels sont les avis des consommateurs par rapport à votre valeur.

⁵ La rue Mont Royal est une rue commerçante de Montréal.

A : Il faudrait aller voir sur l'application, le truc qui donne des étoiles, je pense que j'ai des bonnes notes. Je suis bien côté je pense. Mais il doit toujours y avoir des mécontents, parce qu'un vendredi ici, c'est la folie le soir, c'est plein partout, j'ai deux serveur, un frite man, un cuisinier et une personne qui fait la vaisselle. Ça roule, ça n'arrête pas de 6h à 11h [du soir], mais tout le temps ; tout le temps ; tout le temps, partout. C'est clair que quand ça roule autant, il y a toujours une erreur, une table qui est mal nettoyée.

T : Est-ce que les prix varient souvent ou restent stables ?

A : Ça augmente chaque année, de 25 sous, de 50 sous. Tu vois le franchiseur a pas été con, ici ils ont augmenté les salaires minimums, le premier mai, donc les prix ont augmenté. Les gens pensent qu'ils gagnent plus, mais ce n'est pas vrai. Tant qu'ils ne descendent pas dans la rue pour manifester et changer le monde, ça ne va pas marcher. Moi je pense que d'ailleurs je suis un des *Frites Alors!*, tu peux le noter ça, qui paye le mieux. Mais c'est important car, moi je me rends compte qu'au plus tu payes mieux, plus les gens restent. Moi j'ai un gars ici il est arrivé à 15 ans et demi, et à 24 ans, il est aux études, il fait ingénieur ou je ne sais pas quoi, termine l'année prochaine, mais je veux dire ça fait quand même 8 ans qu'il est là, qu'il travaille comme cuisinier chez moi.

T : Les clients, par rapport à cette augmentation de prix constante par année, est-ce un problème ?

A : C'est rare, ils ne voient pas. Même les portions ont diminué. Le poids du burger cette année a diminué. Il n'y a personne qui m'a fait la remarque « tiens, le burger est plus petit ». Personne. Peut-être une. Je pense que les gens ont assez de problèmes dans leur vie que pour regarder à la taille du burger. Les gens ont tellement difficile à vivre, de se lever le matin, les enfants, les gens n'ont pas envie de réfléchir. Les gens subissent la société plutôt que de la choisir. Moi j'essaie de faire dans ma vie ce que je choisis, mais tu vois, j'ai choisi de faire du théâtre donc je n'ai pas été reconnu, je suis pas devenu une star télé-série, je me suis dit si je veux continuer, il faut que je me mouille autrement. Mais en même temps ça me permet de quand même être heureux parce que si je faisais que ça, ça me dérangerait. Là j'essaie d'en acheter un deuxième. Mais les banques ne prêtent pas, là je suis en train de me battre. Je cherche une banque qui va me prêter, me permettre avec ce restaurant-ci d'acheter un autre. Mais les banques trouvent que la restauration n'est pas quelque chose de stable, donc elles ne

veulent pas prêter de l'argent, sauf si t'as déjà de grosses garanties. Si j'avais de l'argent, une grosse maison, je pourrais. Je cherche une somme entre 60 et 80000 \$ et je ne trouve pas, mais je vais trouver. Moi je faisais vraiment des grosses ventes ici, donc c'est ridicule de ne pas prêter à des entrepreneurs qui font autant de ventes. Par contre on prête pour de l'immobilier et tout ça, parce que c'est des valeurs stables. Mais la restauration n'est pas stable.

T : À quoi on pense quand on pense *Frite Alors!* ?

A : Les gens pensent à Tintin, la Belgique, la frite, la frite belge. Ils savent très bien que c'est une franchise belge et que c'est les lettrages de Tintin.

T : Comment est la fidélité de la clientèle ?

A : Une fois par semaine, je vois le gens une fois par semaine. J'ai différents types de client, mais en général je sais exactement ce que mangent mes clients.

T : Ils prennent pour combien de dollars environ ?

A : Le midi ils prennent entre 20 et 25\$ par personne, et le soir, avec la bière, l'alcool et tout ça, aux environs de 30, 35, 40\$ par personne.

T : On va parler du marketing, je ne sais pas si vous faites du marketing ?

A : C'est le franchiseur qui fait tout ça. Nous on paye un pourcentage dans nos franchises, on a aucun pouvoir sur les promotions, bons. Ils font aussi le ciblage. En ce moment, ils ciblent très fort les jeunes comme toi. Ils ciblent sur Facebook et tout ça, principalement des jeunes.

T : Qu'est-ce que les clients attendent de *Frite Alors!* quand ils viennent ici ?

A : Un service agréable, ils aiment être servi par les mêmes personnes, donc ils sont contents que le personnel ne tourne pas beaucoup et que ça reste stable quand même un an ou deux. Ils aiment bien qu'on les reconnaisse. Être bien accueilli, être comme à la maison. Un client m'a dit aujourd'hui : « Je me sens comme à la maison », donc c'est parfait !

T : Comment est-ce que, par rapport au service client, le *Frite Alors!* fait pour fidéliser sa clientèle ?

A : L'ardoise sur le menu fidélise pas mal, je trouve que ça fidélise. Comme beaucoup de restaurants font, pendant les séries du hockey on allume la télé. Pour les événements sportifs, le foot, les jeux olympique, machin, ... Mais je ne fais pas beaucoup de choses pour fidéliser ma clientèle, je fais pas beaucoup de promotion de 5 à 7, de « deux pour un », tous ces trucs-là. Peu de promotion. Les cartes de fidélité ont été créées cette année et ça fonctionne bien dans les autres *Frites Alors!*, et moi j'ai mon paquet de carte de fidélité dans mon tiroir, et personne ne les prend. On n'a pas de fidélisation. Les gens sont du quartier, ils savent très bien qui je suis, que je suis un belge, que je fais du théâtre. Les gens qui viennent depuis longtemps savent qu'ici il y a une partie de ce qui paye qui va aller dans ma troupe. Certains même viennent voir mes mises en scènes que je fais. Des gens qui me demandent sur mon activité.

T : Comment faites-vous pour attirer des nouveaux clients ?

A : Dans le mien personnellement non, mais c'est la franchise qui fait ça. Oui, par exemple la franchise nous propose tout le mois de février, nous oblige à vendre la poutine à 5 pièce, plutôt que 8,5. Tout à coup on voit plein de gens entrer, donc oui ça fonctionne. On fait aussi la petite frite gratuite une fois par an. Dans tous les *Frites Alors!*, c'est frites à volonté pendant une journée. C'est l'époque où le quartier était pas très bourge', donc tout le monde venait, il y avait une file.

T : Comment fait le client pour vous contacter ? Quels sont les plateformes disponibles pour vous contacter ?

A : Un site qui est bien fait, www.fritealors.com, là-dedans il y a des sous-divisions, Frite Alors!! Masson, Frite Alors!! laurier, donc ils écrivent leurs commentaires là. Il y a une page Facebook aussi, et puis, ma gérante et mon cuisinier peuvent donner mon cellulaire à qui ils veulent, si quelqu'un se plaint ou si quelqu'un veut réserver pour un gros groupe. Je donne mon cellulaire.

T : Le client est-il intégré dans la vie du *Frite Alors!* ?

A : Les enfants dessinent beaucoup, on leur donne du papier et du crayon, puis on met leurs dessins sur les murs, deux-trois jours, deux-trois semaines. Ils peuvent aussi mettre leurs recommandations sur le site à étoiles. Parfois on a le franchiseur qui nous appelle pour dire que quelqu'un n'était pas content, alors à ce moment-là je donne mon numéro de téléphone, on se téléphone et je lui donne un certificat cadeau de la valeur de son achat, puis je lui dit que c'est une erreur, que ça n'arrivera plus, qu'elle revienne vivre l'expérience de *Frite Alors!*. Le service client est pris très au sérieux. Tous les commentaires sont répondus.

T : Combien de plats sont cuisinés par jour, combien de kilo de frites sont servis ?

A : Environ 200kg de frites par jour, ce qui est énorme. L'hiver la moitié. A partir du mois de mai, je double tout, car on a une terrasse et il fait beau. En hiver on divise tout par deux, le personnel aussi. On essaye de garder tout le monde, donc on fait plusieurs shifts.

T : Par rapport à votre activité, l'ouverture du *Frite Alors!*, c'est principalement pour financer vos activités de la troupe?

A : Oui, pour vivre et pour pouvoir faire du théâtre à côté.

T : Est-ce que ça vous plaît de travailler dans le *Frite Alors!* ?

A : Oui, j'aime beaucoup parler à la clientèle, jaser, j'aime beaucoup le service à la clientèle. Je n'aime pas la gestion, des produits, des stocks. J'engage... depuis que j'ai des gérants qui le font, c'est facile. J'ai eu un gérant pendant 4-5 ans qui vient de partir, et il a formé Catherine tout le mois de mai. Catherine c'est une nouvelle gérante, qui fait ça très bien et moi je suis un peu là derrière quand il y a des questions. Je sais faire de la gestion, mais je le fais moins bien qu'eux.

T : Pourquoi avoir choisi ce secteur-ci ?

A : Ça c'est mon beau-frère, qui m'a dit « là tu vas voir dans ce quartier-là, dans 10 ans, ... » et je l'ai écouté. C'est ma famille par alliance, lui ne se considère pas du tout comme ma

famille, je suis comme tout le monde. Et il a raison d'un côté car on a aucun atome crochu. Lui, il est que pour le fric, et ça marche très bien, mais c'est vrai que c'est vraiment un gars de fric et au début peut-être que non, mais aujourd'hui c'est vraiment ça, le fric le fric, il faut toujours que tout soit maximisé. Moi je trouve ça dommage, je comprends, je comprends, je comprends qu'il faut le faire. C'est pour qu'on gagne plus d'argent pour qu'on leur donne plus d'argent, donc quelque que part je comprends le principe, mais je pense qu'avant tout, je trouve qu'on doit considérer le client et les employés en premier. Je ne veux pas être le bon qui fait ça, mais je pense qu'au mieux sont tes employés, au mieux ton restaurant tourne et c'est la même chose pour la clientèle. Je trouve que le franchiseur nous saigne beaucoup, vraiment, sérieux, c'est fou, tout l'argent qu'ils nous saignent. Toutes les franchises sont comme ça. Je vais pas me plaindre car les premières années je n'ai pas payé de redevance, et mais c'est aussi par rapport à eux. Parce que si je fais faillite, ce n'est pas une bonne idée non plus. Mais si je peux rouler sans payer mes redevances pendant un certain temps, mais de toute façon ils se rattrapent. Ce qui est chouette c'est qu'il y a quand même une entente entre le franchisé et le franchiseur, dès qu'ils font un pas dans une direction qu'on aime pas, tous ensemble les franchisés on écrit, on a une espèce de truc interne, Google là. Et donc on peut dire : « non, on n'est pas d'accord ». Ils voulaient par exemple supprimer les grandes frites pour ne garder que les petites frites. Mais beaucoup de monde veulent des frites familiales, donc ils voulaient faire plus de chiffre. Mais ils ne vont pas toujours à l'encontre, ça reste une franchise assez humaine quand même, je pense. Ce n'est pas un Mc Do quoi !

T : Est-ce que vous auriez pu ouvrir quelque chose dans un autre secteur ?

A : J'ai fait une troupe de théâtre. Mais j'ai toujours rêvé d'avoir une galerie de peinture, et j'ai toujours rêvé avoir un cabaret théâtre, mais avoir un bar théâtre, comme dans les années 80'. Mais bon, j'essaye d'acheter une deuxième *Frite Alors!*, parce que je sais comment ça roule quoi et si ça roule, ça peut quand même rapporter pas mal.

T : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées pour gérer *Frite Alors!*.

A : La gestion de stock, je ne suis pas bon là-dedans. Je ne sais pas, j'ai pas vraiment rencontré de difficulté, mis à part que c'est dur de travailler les deux première années 15h par jours, mais après quand on a des employés, oui, c'est peut-être les employés le plus difficile à gérer en faite. Les conflits.

T : Quelles ont été les solutions pour résoudre ces problèmes ?

A : On t'explique tout quand tu achètes une franchise, tu as tout, tu as le logiciel, le machin, tu sais où tu commandes, tu sais où tu te fournis, tout est organisé. Tu as même un comptable proposé par le franchiseur. C'est lui qui gère, qui paye les factures. On est vraiment bien pris en main. On paye mais on est bien entouré. C'est très pratique. Chaque franchise envoie sa commande indépendamment des autres, par contre le franchiseur choisit les produits qu'il veut, les étiquettes *Frite Alors!*, et le fait distribuer par un distributeur commun. Par exemple on a un fournisseur Dubbord & Rainville, c'est lui qui fournit tout, tout ce que tu peux imaginer. Ils distribuent plein de restaurants, et la maison mère de *Frite Alors!* passe par eux.

Annexe 9: Entretien de Patricia Perrier - 19/06/17

P : Patricia Perrier

T : Tim Cortese

T : Avant de commencer l'interview, je vais commencer par te demander ta date de naissance.

P : 12 Janvier 1978

T : Pourrais-tu m'expliquer un peu ton parcours professionnel ? Comment tu as commencé et comment tu es arrivée jusqu'ici ?

P : Alors, depuis que j'ai fini mes études... Donc j'avais fait des études qui n'avaient rien à voir avec ce que je fais maintenant. Donc j'ai fait une licence d'anglais, puis après ma licence d'anglais j'ai intégré une école de fitness pour être prof, coach sportif, prof de fitness. Puis j'ai commencé à travailler au Club Med Gym, donc dans des centres de remise en forme, etc. Puis après, en fait, j'ai vraiment trouvé ma voie quand j'ai commencé à cette école de fitness, parce qu'au début je galérais pas mal en faisant des études, en les arrêtant, je suis quand même allée jusqu'à la licence d'anglais, puis j'ai travaillé tout le temps, en fait, dans des centres de remise en forme, chez les gens à domicile en tant que coach sportif, dans des associations, j'ai travaillé pour le Club Med, dans les centres de vacances, etc, mais toujours dans le domaine du fitness, de la remise en forme. Puis après tu sais, dans ce monde-là, tu fais des formations parallèles donc du pilates, j'ai fait une formation de pilates, de yoga, de toutes sortes d'activités physiques mais toujours dans le domaine du sport, la remise en forme. Puis je suis arrivée au Canada.

T : Ok, donc tout ça c'était en France alors ?

P : Oui. Tout ça avant c'était en France ou au Club Med, où tu es envoyé 6 mois dans un pays puis 6 mois dans un autre. J'avais un an en Australie aussi mais bon... Puis ensuite je suis arrivée au Canada. Quand je suis arrivée au Québec, j'ai trouvé facilement du travail. Je travaillais un peu partout, au YMCA, je travaillais au Saint-Jules, au Père Sablon, donc plein

de centres de remise en forme. Je faisais des cours de pilates, des cours de spinning, des cours de zumba, de body pump, de tout ce que tu peux imaginer. Puis, comme j'avais du temps à tuer, j'ai fait la formation, au SAJE, d'entrepreneur. Puis, j'avais un peu dans l'idée, dans l'optique, un jour d'ouvrir mon studio de pilates ou de danse ou des deux. Alors, j'ai fait cette formation mais sans trop savoir vraiment où ça allait me mener, juste pour voir comment ça se passait. Puis, je connaissais déjà le studio de Saint-Laurent parce que j'organisais des soirées dansantes, en fait, dans ce studio. En fait, je louais l'espace. J'avais rencontré la propriétaire, en fait, j'avais une de mes meilleures amies, Marie, qui travaillait dans ce studio à Saint-Laurent. Je vais la chercher, puis je lui dis : « Marie, il est magnifique ce studio, j'aimerais bien avoir un studio comme ça, ce serait génial d'avoir ça ». Puis on voulait ouvrir un truc toutes les deux, enfin bref... Puis, je me suis dit que je pourrais organiser des soirées dansantes, des soirées West Coast Swing, dans ce studio. Donc, j'avais rencontré la propriétaire, puis elle me louait les vendredis soir, une fois par mois. Du coup, je connaissais bien le studio, je connaissais bien aussi l'équipe des profs, etc. Puis, j'avais dit à la propriétaire, si ça l'intéressait que je travaille pour elle un jour, eh bien, ça me plairait de donner des cours de pilates, mais aussi d'ouvrir peut-être une activité un peu plus fitness. Il y avait vraiment que pilates.

T : C'était uniquement pilates ?

P : C'était que du pilates. Il n'y avait pas un seul cours de yoga, pas un seul cours de Barre Fitness, que du pilates. Puis je trouvais ça bien, mais je trouvais ça bien aussi de proposer aux gens un petit peu d'autre chose. Mais bon, elle n'avait pas l'air d'être super méga intéressée, puis son équipe était pleine. 'Fin bon, je lui avais proposé comme ça, lancé l'offre... Puis, voilà. Puis un jour, voilà que mon amie, Marie, me dit : « écoute Patricia, Amber, la propriétaire, elle est malade. Elle veut arrêter son studio. Elle n'arrive pas à le gérer, parce qu'elle doit s'occuper de ses problèmes de santé. Elle recherche quelqu'un pour le reprendre, pour racheter le fonds de commerce, pour racheter le studio, finalement, donc prendre le bail, etc. ». Et c'est là qu'elle me propose et qu'elle me dit : « Pathy, tu pourrais faire ça ». Donc, c'était un peu tôt pour moi quand même. Alors juste pour la petite histoire, en fait, j'avais fait au SAJE la formation, et comme au SAJE je m'étais écrite un peu comme ça, par hasard, eh bien, il fallait créer, monter un plan d'affaire, etc., puis, il fallait simuler vraiment quelque chose, avoir déjà une idée... Donc, moi j'avais déjà mon idée sur mon studio, etc., mais je ne savais pas vraiment les lieux, combien de mettre carré allait faire ma salle, combien de

profs... Il fallait que j'imagine tout ça. Du coup, j'imaginai que c'était Saint-Laurent, parce que c'était un peu mon rêve, alors c'est ça qui est drôle. Du coup, j'ai fini le truc du SAJE et tout et puis 4-5 mois après, même pas, j'ai cette proposition avec Amber. Et c'était le studio que j'avais étudié. C'était vraiment drôle. Et au SAJE, ce n'était pas facile de simuler quelque chose, parce que tu le fais moins sérieusement quand tu n'es pas sûr que tu vas prendre le truc. Mais c'est sûr que pour les personnes qui ont déjà une vision, qui savent déjà que ça va être cette salle, ce truc, c'est plus facile. Donc voilà, du coup, ce n'était pas facile au début parce qu'au niveau de mes papiers, j'étais encore en PVT (permis vacances travail), mais bon, j'ai trouvé des manières de faire en sorte que je puisse aller jusqu'au bout du projet. Donc, je me suis lancée là-dedans, mais je ne m'y connaissais ni en ... enfin, à part la formation du SAJE de quelques mois, je ne m'y connaissais pas en marketing ni en informatique. J'avais fait un peu de vente, des petits jobs à droite à gauche quand tu es étudiant. Moi j'étais surtout très bonne dans le produit, dans le fait de donner des cours. J'avais beaucoup d'expérience dans l'enseignement et dans le sport. Puis, du coup, je m'y suis mise à fond et c'était très stressant au début, parce que déjà je mettais tous mes sous, je rachetais une compagnie qui en plus était en perte, tous les 3 mois, elle perdait 3000. En fait, elle montait, mais elle avait quand même une perte de 3000 dollars (Canadien) par mois. C'est-à-dire, malgré son évolution... Ça faisait un an et demi que le studio était ouvert, donc souvent, il faut quand même 2-3 ans pour que ce soit rentable. Le truc c'est que quand je suis arrivée, il y avait -3000 par mois, mais la propriétaire, elle travaillait très peu dans son studio. Elle avait des problèmes de santé donc à part travailler 3-4h de temps en temps, tu sais, pour faire les fiches de payes, etc. C'était quasiment les profs qui géraient tout. Quand moi je suis arrivée, déjà, il y a une prof qui est partie parce qu'elle allait faire le tour du monde. Donc, j'ai pris son emploi, j'ai pris ces heures de cours. En plus, la gestionnaire, une fille à l'administration qui partait un mois avant, parce qu'elle avait une autre opportunité d'emploi. Du coup, moi j'ai pris les deux emplois. Donc, ça a permis de rééquilibrer toute suite la balance. J'ai donné aussi des cours donc ça ne m'a pas mis dans le négatif, j'ai tout de suite mis à zéro et j'ai même commencé à me payer tout de suite. J'avais un petit salaire, et ça allait quoi. Et donc, je faisais un peu tous les postes au début. Je travaillais vraiment beaucoup. Puis, après ça a commencé à augmenter un petit peu. Un an et demi après, même pas, un an après, j'ai eu la possibilité de prendre un deuxième studio. C'est une fille qui est venue me voir, à Saint-Laurent, en disant : « On a un studio de yoga, une grande salle. On cherche un locataire. C'est dans un immeuble de santé, un centre dentaire. Est-ce que ça vous intéresserait de venir voir la salle ? C'est vraiment dans l'esprit de votre studio. On cherche

un locataire comme vous, qui a un peu l'esprit zen attitude, santé, des mouvements santé et tout ». Alors je suis allée voir et puis finalement c'était intéressant quand même au niveau de ce qu'elle proposait. Elle proposait que je ne paie pas beaucoup au début. Elle proposait un loyer de plus ou moins 300\$ (CAD) pendant 2 mois, puis 600\$ puis 800\$ puis 1400\$ puis finalement 1800\$. Si tu veux, ça me permettait de me lancer doucement en fait.

T : C'était graduelle. C'est bien ça, c'est pas mal comme solution.

P : Donc voilà. Ça c'est mon parcours.

T : Ok. Et tu as commencé quand la formation au SAJE ?

P : Je suis arrivée en 2012-2013, je pense. Alors, peut-être 2014-2015 quelque chose comme ça, je ne pourrais pas te dire exactement. C'était en novembre, peut-être 2014.

T : Comment tu décrirais ton activité professionnelle ? Qu'est-ce que tu apportes à tes clients ?

P : Ce que j'apporte à mes clients ? C'est-à-dire ?

T : Qu'est-ce que tu offres ? C'est quoi ton offre par rapport à tes clients ?

P : Notre produit c'est quoi ?

T : Oui ton produit.

P : Eh bien, des cours de pilates, de yoga, de remise en forme, de fitness. Après tu veux dire au niveau de notre produit un peu plus ? Ce qui nous caractérise comme un studio ?

T : Oui.

P : Ok. Eh bien, nous on met l'accent sur le côté qualitatif du produit. Donc des groupes à petits effectifs. Donc les gens sont obligés de s'inscrire à l'avance à leurs cours. Ils peuvent s'inscrire juste avant, mais au moins 10-15 minutes à l'avance, pour qu'on sache, pour

réserver leur place. On limite les cours à 12 personnes. Ce qui permet aux profs de corriger les gens, de connaître leur prénom, de pouvoir les corriger, les ajuster, d'avoir un côté un peu plus social. Si tu as un cours avec 50 personnes, tu as l'impression que ça part, ça rentre, ça part...

T : C'est plus personnalisé.

P : Exactement. J'accentue vraiment ce côté personnalisé. Je veux que les profs connaissent les noms des clients. D'ailleurs on a un système, ils connaissent à chaque fois le nom des gens, ils peuvent mettre des notes, si les gens ils ont mal au dos, etc. Donc, connaître nos clients, faire du qualitatif, à petit effectif, et qu'on garde une atmosphère vraiment conviviale et chaleureuse. On est un business mais qui a un côté quand même un peu familial, même si c'est un business.

T : Oui. Et les clients viennent dans ton studio pour quoi ? C'est quoi leurs besoins ? Qu'est-ce qu'ils cherchent ?

P : Alors, ça dépend des clients, mais beaucoup c'est pour rester en santé. Ça dépend vraiment des gens en fait. Il y a beaucoup de gens qui ont des problèmes de dos. Donc ça, ça va être les clients, on va dire, pour le côté privé. Il y a des gens qui ont des pathologies, qui ont des problèmes de dos, qui ont des problèmes de nuque, de cervicale, qui ont des relâchements au niveau des abdominaux dû à une grossesse, ou autre chose parce que les gens vieillissent ou autre. En client privé, on a beaucoup de gens qui ont une fracture ou quoi.

T : Donc médical ?

P : Ah oui. On a beaucoup de gens qui viennent aussi parce que leur ostéopathe leur a dit : « faites du pilates ! ». On a beaucoup de gens qui rentrent et qui disent : « Bon, mon ostéopathe m'a dit de faire du pilates. Je ne sais pas ce que c'est, mais bon je suis là parce que l'ostéopathe m'envoie chez vous ».

T : C'est sur recommandation ?

P : Ah oui ! Vraiment beaucoup. C'est pour ça que ça m'intéresse de travailler avec les ostéopathes aussi. Ça c'est beaucoup pour les cours privés, mais il y a aussi des cours de groupe. Donc souvent les gens, on les a au début en cours privé, puis après ils ont compris un peu et commencent à se faire aux exercices puis ils viennent faire des cours de groupe où il y en a qui préfèrent que des cours privés. Puis sinon la cliente type, c'est la personne qui veut rester en forme, faire des assouplissements... Et ce n'est pas souvent des gens qui sont ultra sportifs, ce ne sont pas des dingues de sport. Il y en a oui. Il y en a aussi beaucoup qui veulent rester en forme mais qui n'aiment pas trop le sport.

T : Les amateurs mais qui ont trouvé une solution entre faire du sport intense et rien faire.

P : C'est ça... qui n'aiment pas faire du sport dans le sens où ils n'aiment pas transpirer et tout ça. Et le pilates, ça leur va bien parce qu'ils travaillent beaucoup en profondeur, mais c'est aussi lent et en musique, ce n'est pas trop boum boum. Après, on a vraiment différentes clientèles. Ça c'est la cliente type qui veut faire du sport, rester en forme, mais pas non plus... Puis, on a les étudiantes ou les gens un peu plus jeunes et dynamiques qui vont faire du bar fitness, par exemple. Donc, ça c'est un peu plus tonique. C'est un peu plus cardio, c'est plus intense. Les cours de bar fitness c'est tendance. Et puis, on a aussi une bonne clientèle sénior.

T : Ça c'est vraiment pour rester en forme...

P : Oui. Exactement. Santé, force, souplesse, mobilité et ça leur convient ultra bien le pilates parce qu'on travaille en douceur. Puis, on corrige les jambes. On ne fait pas n'importe quoi. Il y a aussi le côté social. C'est la meilleure clientèle, les jeunes séniors.

T : Donc, étudiants, séniors et aussi jeunes adultes ? Ou des dynamiques ?

P : Oui, le cadre dynamique. 30-40 ans.

T : Et c'est qui la plus grosse partie parmi ces trois-là ?

P : La plus grosse partie, je dirais que c'est les 35-45 ans. Comme activité en sortant du travail. Même je pourrais dire 30-60 ans. Ceux qui travaillent mais qui veulent continuer à s'entretenir, la femme qui veut continuer à s'entretenir.

T : C'est principalement féminin ?

P : Oui. Il y a beaucoup beaucoup de femmes, même si le pilates, ça a été créé par un homme et pour les hommes avant tout, pour redresser les postures des hommes qui sont plus affaiblis en général. Alors, c'est effectivement plus les femmes qui le font, parce que les femmes ont naturellement un peu plus de conscience corporelle et le pilates ça travaille énormément la conscience corporelle. Donc, souvent c'est plus facile pour une femme dans le sens où elle est un peu mieux connectée dans son corps qu'un homme. Bizarrement. Mais il y a quand même des hommes, mais j'ai 95% de femmes.

T : Comment ça fonctionne dans les prix ? Est-ce qu'il y a des packages ? Est-ce que c'est par cours ?

P : Tu peux payer soit par cours. Tu fais un cours en drop-in, un cours de temps en temps. Soit par paquet de cours. Soit un paquet de 8 cours, soit un paquet de 16 cours, soit de 24 cours. Et toutes nos sessions sont de 8 semaines. 8 semaines, 8 semaines, 8 semaines...

T : Ah, donc ça veut dire que c'est par tranche de 8 semaines. C'est 8 semaines d'affilées.

P : Oui. 2 mois. Toutes nos sessions sont sur 2 mois. Donc, on a une nouvelle session tous les 2 mois. On a remarqué que c'est un très bon...

T : Un bon moyen ?

P : Oui. Parce qu'on a remarqué que c'était plus facile de faire payer les gens des petites sommes régulièrement, que de faire sortir une grosse somme d'argent d'un coup. Les gens ça leur arrive de partir en vacances, de revenir, d'avoir autre chose. Puis là, ils s'engagent que pour 2 mois. Si tu as besoin de faire un changement de planning ou quoi, tous les deux mois, c'est gérable. Si je fais sur un an c'est une planification vraiment... Alors ça ne veut pas dire

que le planning change beaucoup, mais je sais que tous les deux mois, s'il y a un problème, je peux changer sans que la clientèle me retombe dessus...

T : Et tu as découvert ça comment ?

P : C'était déjà mis en place. Après, j'avais une fille qui était en marketing, qui m'a conseillé de changer. Elle me disait : « ce sera plus facile pour toi ! ». Mais finalement, on n'a pas changé, parce que Olivier m'a dit que je devrais garder ça et il a eu raison. Il y a des gens qui demandent des choses, des illimités, des trucs, et on m'a déconseillé de le faire. On m'a ultra méga déconseillé de le faire, parce que quand tu veux faire des cours à petits effectifs, tu ne peux pas faire du « illimité ». Parce que les gens book tout puis ils ne viennent pas. Tu peux faire ça quand tu as un studio de yoga qui accueille 50 personnes, parce que tu sais que tu n'auras jamais les 50 personnes vraiment. Et puis, si tu en mets 50, tu pourras toujours en mettre 52. Et là, nous on a 12 places. 12 rouleaux, 12 machines, on a le matériel qui fait que je ne peux pas en avoir 50. Donc, plus tu prends de cours, moins tu paies ton cours cher. Si tu prends 8 cours, tu paies 18 dollars par cours. Si tu prends 16, tu paies 16 dollars. Si tu prends 24 cours, tu paies ton cours 14 dollars. Il faut que les gens s'inscrivent toujours avant à leur cours et s'ils ont besoin de se désinscrire, il faut qu'ils le fassent 24h à l'avance, sinon ils perdent leur cours. Et c'est à peu près 15% des gens qui perdent leur cours, je crois, qui paient pour rien. Donc, raison de plus pour nous de garder ce modèle. Puis, ça motive bien. Bizarrement, ça motive les gens aussi. Ils sont inscrits, ils savent qu'ils vont perdre leur cours... Mais eux le savent et parfois eux te disent qu'ils ont besoin de ça. Ils ont besoin de cette motivation parce que je vais venir en illimité. Il y en a qui viennent nous voir... Il y en a qui veulent du « illimité » ! Puis, Il y en a qui disent : « oh non mais laisse tomber, je paie et en fait je viens 3 fois ». Puis là, ils n'ont pas le choix, ils ont 16 tickets à utiliser avant cette date, ça motive plus.

T : Oui c'est vrai ça... Est-ce que tu organises parfois des promotions ou est-ce que tu as des périodes où aussi... ?

P : Oui. On appelle ça les « early bird ». Quand une session va commencer... Imaginons qu'elle commence... Là par exemple la session, elle va commencer lundi prochain, ce sera le 26 juin, je crois. Une semaine avant, si elle s'inscrit une semaine avant le début de la session, elle a un tarif réduit. Elle a 10 jours pour s'inscrire, il faut que ce soit une semaine avant le

début de la session. Tous nos clients connaissent. Ils attendent ça, pour s'inscrire à ce moment-là. Puis, les gens qui arrivent entre-temps, bon ben...

T : Est-ce que dans les studios, il y a un design particulier ? Est-ce que le design est important dans la mise en place du studio ? Ou bien, c'est vraiment centré sur ton expérience à toi en tant que prof ?

P : Le design...

T : La mise en place, les couleurs... ?

P : On a deux couleurs qui apparaissent dans notre logo. Vert pâle/vert pomme pâle et un genre de violet/mauve. Donc, on a ajusté les tapis à cette couleur-là. Puis, j'ai fait un mur de couleur vert et je mets des touches de mauves à chaque fois dans chacun des studios. Donc, à Saint-Laurent, il y a tout un mur vert. À Mont-Royal, on va en peindre aussi. Dans chaque salle, il va y avoir un mur vert. Et à Hochelaga, il y a un mur vert. Et puis, il y a des tableaux avec des touches de mauve et les tapis sont verts et mauves. Et il y a beaucoup de blanc ! On l'a pas encore fait à Mont-Royal, je vais voir comment ça se place, mais par exemple Saint-Laurent et Hochelaga, il y a plein de grands rideaux blancs. À chaque fois, tu as des vitres puis devant tu as des grands rideaux blancs et tu as des miroirs. Donc c'est très pur, on a plein plein de rideaux blancs ou des miroirs et tout ça. Donc, le blanc et puis vert et mauve. On essaie de mettre des plantes à chaque fois, pour un côté un peu zen/nature. L'atmosphère, c'est super important en fait. Je suis super sensible à l'atmosphère quand tu rentres dans une pièce, la décoration, l'atmosphère, qu'il fasse bon, que ça sente bon.

T : En tout cas, moi je l'ai directement ressenti. Je trouvais ça vraiment bien. Je ne suis pas habitué à ces trucs mais j'ai bien aimé. Est-ce que tu as des concurrents ?

P : Oui. Oui.

T : Est-ce qu'il y en a beaucoup ?

P : J'en ai. Je ne les connais pas tous encore...

T : C'est aussi des studios de yoga, pilates ? Ou pas forcément ?

P : Oui. Mais en fait c'est ça... J'ai le studio Bliss juste à côté mais c'est un studio de yoga. Puis, je ne pense pas qu'ils aient beaucoup de cours de pilates. Puis, nous on est un studio de pilates qui propose quelques cours de Yoga, mais bon je ne pense pas qu'on se marche trop dessus en fait. Je n'ai pas de gros concurrents en fait, en pilates. Par contre, à Mont-Royal, à trois blocs, il y a un studio de pilates qui propose des machines comme nous, les prix (on a regardé) sont assez similaires. Par contre, ils ont que des cours avec les machines parce que c'est un tout petit espace. Nous, notre formule, tu achètes des paquets de cours. Et en fait, on est le seul studio à Montréal qui propose des cours au prix du sol, des cours sur les machines réformeurs, au prix du sol. Tous les autres studios, quand tu achètes un cours sur les machines, tu vas le payer beaucoup plus cher. Ce qui est normal, parce que finalement la machine coûte quand même 5000\$. Elle vient des Etats-Unis, et c'est minimum 5000\$. Puis, quand tu mets des machines, tu ne peux pas mettre beaucoup de gens parce que tu peux mettre, quoi, 6 places. Parce que la machine coûte chère, tu ne peux pas en avoir 25, et il faut de la place. Et puis, en général les studios ont 3 machines, 4, 6. C'est rare qu'il y en ait 8. Nous on en a 8. Donc, on propose au même prix. On a tout au même prix pour que dans la tête des gens se soit facile.

T : Est-ce que se sont les machines que j'ai vues ?

P : Oui, ce sont les grosses machines en plastiques sur le côté. Alors, on les roule et on les déplace. Puis, on veut inciter les gens à mixer entre les deux. Du pilates au sol et du pilates sur les machines, parce que l'un aide pour l'autre et inversement. Les deux cours se complètent en fait.

T : C'est un peu ce qui vous différencie.

P : Oui.

T : Le sol et les machines en même temps.

P : Oui. Au même prix. Les gens peuvent aller vraiment mixer entre les deux. Puis, aussi ce qui nous différencie... C'est là que je veux aller dans le sens de l'entreprise, c'est que tu as le

petit studio de pilates, le petit studio de yoga et de pilates qui fait que du pilates et qui prône le pilates et pour le truc de yoga, qui prône par le yoga. Puis tu as à côté, le gros Energie Cardio qui propose 10 000 activités. C'est gros, il n'y a pas ce côté conviviale. Moi c'est pile entre les deux. C'est le petit studio, tu sais, cosy, machin, mais qui se répète dans Montréal, à des endroits pas trop loin. Que ça permet, en gros entre la chaîne et le petit studio. En gros que ça permet aux gens d'aller d'un endroit à l'autre. Si la personne est à Saint-Laurent, elle peut aller à Saint-Laurent, mais si elle habite à Mont Royal, elle peut aller aux deux, tu sais. Mais elle reste dans un côté conviviale, cosy, petit groupe, on connaît tout le monde.

T : Une chaîne de petits studios.

P : C'est ça, des petits studios, qui serait un peu partout. Pour garder cette convivialité, mais permettre de la diversité aux gens qui veulent se déplacer. Du coup, les prix, alors des fois, on me dit « oui, mais si tu ouvres à West Mont, c'est normal que ce soit plus cher à West Mont qu'à Oshelaga ». Oui, mais alors tu peux plus offrir cette diversité. Alors l'idée c'est que les prix soient un petit peu cher pour Oshelaga, mais je n'entends pas trop les gens se plaindre, et pas très cher pour Saint Laurent. Et finalement, ça se retrouve, du coup j'ai la clientèle qui a de l'argent de Oshelaga, ce qui est très correcte car j'ai deux populations. Donc c'est ça, on développerait ça comme ça, des petites salles, des petits endroits, une seule base, où on répond au téléphone, tout le temps la même personne qui fait les trucs, puis des petits endroits.

T : C'est bien réfléchi en tout cas.

P : A Oshelaga par exemple, il faut vraiment qu'on trouve ça pour développer. On paye qu'une salle. Une salle qu'on paye, mais ils ont des vestiaires, ils ont des toilettes, ils ont finalement un accueil. C'est un truc de santé, tu sais il y a quelqu'un qui ira ouvrir la porte et tout le matin, qui ferme le soir, et nous on s'occupe de notre salle. Donc c'est facile à gérer.

T : Donc vous ne devez pas gérer la clientèle.

P : Il n'y a pas quoi ?

T : L'accueil des clients est géré par le bâtiment en général.

P : En fait non, mais si tu veux, si quelqu'un voit « Equilibre », il peut quand même rentrer. Il rentre, il voit qu'il y a de la vie, il n'aura pas une porte qui est fermée à clef. Puis s'il rentre, il demande à l'accueil : « Ah oui oui Madame, c'est là-bas au fond ». Mais au moins t'as pas une porte fermée. Pour nous, c'est ça, t'as juste une salle à gérer. Que là, à Saint-Laurent et Mont Royal, tu dois ouvrir, le prof doit être là 15 minutes à l'avance pour son cours, il doit ouvrir, fermer et tout ça. Tandis que là-bas il y a toujours quelque chose qui se passe. Puis c'est un stress en moins, on ne va pas venir nous cambrioler. Tu veux nous voler quoi ? Des tapis et des ballons, ça peut rester ouvert, ce n'est pas grave. Donc c'est un peu ce genre de truc qu'on veut.

T : C'est aussi une clientèle de quartier, je suppose ?

P : A Oshelaga oui. A Saint-Laurent, pas forcément, quartier et bureaux. Sortie de bureaux. Des gens qui travaillent au centre-ville et qui travaillent entre les deux. Ils vont chez eux après, et s'arrêtent à mi-chemin.

T : Est-ce qu'ils sont sensibles ? Tu m'as dit qu'ils n'étaient pas très sensibles au prix ?

P : Ben il y en a oui, mais je n'ai pas trop de remarques comme quoi c'est très très cher. C'est parce qu'on est très bien équipés aussi.

T : Ça se justifie alors.

P : Oui, si les gens vont voir la concurrence, ils vont voir qu'on n'est pas très cher pour du pilates avec des machines. Si on était purement un centre de yoga, on serait trop cher. Mais il faut savoir que dans les cours de yoga, les cours sont blindés à 30-40 personnes, que nous, on justifie comme quoi on a 12 places, on n'a pas le choix.

T : Est-ce tu cherches une clientèle spécifique ou tu cherches un peu tout le monde ?

P : Je cherche, je prends tout le monde, sauf que, j'ai une clientèle assez type en fait. Pas les enfants par exemple. On peut faire des cours pour les enfants, mais ça ne va pas être notre clientèle particulière. A un moment donné, je faisais des cours seniors, mais vraiment pour

des personnes qui avaient un gros problème là, j'ai arrêté, car c'est trop compliqué à gérer. Mais donc on va dire, si je fais une pub Facebook et que je dois cibler une clientèle, on va dire, je vais faire 25-60, la femme, 25-60 ans, qui avec une espèce de, un niveau social moyen, qui est capable de se payer des cours, et souvent qui s'intéresse un peu au sport, aux activités zen.

T : C'est bien, t'as quand même bien ciblé ta clientèle.

P : Je les reconnais facilement les clientes. Tu sais par exemple, sur les ventes trottoirs etcetera, ils vont me voir, je vais les voir, puis là je fais « huhuhu », je leur donne un papier, puis tu sais que tu les verras jamais ceux-là, mais c'est pas grave, c'est normal. Puis parfois j'en vois et je me dis « oh, celle-là c'est tellement ma cliente », il faut vraiment que je la tchuck.

T : Est-ce que tu as des commentaires de tes clients ? Est-ce qu'ils peuvent faire part de leurs envies, des commentaires.

P : Alors oui, on a une boîte à idée dans chaque studio. Ils peuvent écrire des petits papiers, et on check toutes les semaines.

T : Et les avis sont plutôt négatifs, plutôt positifs ?

P : En général, c'est pas vraiment des avis positif ou négatifs, mais plus « Ah, mais j'aimerais bien un cours de bar le lundi entre 20h et 21h15 avec cette prof ». Bah oui, merci de le dire, les gens ils veulent ça. Parfois ça arrivent, des gens qui font des commentaires constructifs là. Et du coup, on leur répond. On fait en sorte, tu sais. Il y en a beaucoup des demandent des abonnements à l'année. Des abonnements à l'année. Mais comme dit Olivier, ce qui marche, on garde. Donc pour l'instant ce qui marche, c'est deux mois. Et il y en a qui demandent des illimités, et pas d'illimité.

T : Au niveau du marketing, tu fais comment ? Est-ce que tu as une stratégie marketing ?

P : Alors là, le Marketing on a ciblé plusieurs trucs. Les flyers, surtout à Oshelaga, les flyers, parce que c'est vraiment un truc de quartier, donc dans toutes les trucs de pub, les cafés, les

trucs un peu zen. Des petits flyers au début. Puis j'en distribuais, on en distribuait tous les 3 mois dans les boîtes aux lettres. On distribuait 3 à 5000 flyers dans toutes les boîtes aux lettres dans toutes les rues avoisinantes, et puis ce qui marche le mieux, on fait les ventes trottoirs et tout ça, ce qui marche le mieux, c'est l'appli Facebook. Garde-le pour toi, pour ton mémoire, mais je crois qu'on est le seul studio de pilates qui fait de la pub payante. On en a pas vu non plus en Yoga, un peu le BotaBota qui fait des trucs comme ça, mais non. On se demande pourquoi, mais c'est certainement, tu sais, les propriétaires des studios de Yoga, ils sont un peu comme moi, c'est des passionnés, c'est des bons profs, mais ils s'y connaissent pas forcément en réseaux sociaux etcetera, puis moi j'ai la chance d'avoir Olivier qui lui connaît mieux, et qui a testé. Alors on a une bonne team pour ça. On cible un quartier, ça nous coûte pas trop cher une pub Facebook, et c'est ce qui nous ramène le plus de client, en essai gratuit. Donc on fait un essai gratuit, les gens font un essai gratuit. On entre, on réfléchit pour le faire payer notre essai gratuit. Non, mais pas cher, mais 5 à 10 dollar. C'est juste que ça prend énormément de temps de rappeler la personne qui veut faire un essai gratuit, elle s'inscrit, ça prend une place, et finalement elle ne vient pas. Quand une cliente n'a pas payé, 50 pourcent de chance qu'elles viennent pas. S'ils payent 5\$, s'ils ont un minimum investi, ils vont perdre ces 5\$. Tout le monde peut dire aux ventes trottoirs, « ah oui, je vais venir, bookez-moi », puis là il se dit « oh, j'ai la flemme », et tu l'as perdu. Tu sais, c'est difficile de rappeler derrière, parce que lui il se sent morveux derrière, et tu vas l'appeler pour lui dire qu'il a perdu en plus, donc là s'il vient pas. Que là il va donner 5\$, et va se dire « bon aller, il faut que j'y aille, il faut que j'y aille ». Ça donne de la qualité et de la valeur à ce qu'on a finalement. Donc on est en train de réfléchir là. Là on a sorti sur MineBody, premier cours à 8\$ et les gens peuvent s'inscrire directement. Ils payent leurs 8\$, et là je peux te dire qu'ils viennent. Et ça c'est cool.

T : Les clients qui s'inscrivent dans les cours de 8 ou 24 semaines, viennent une fois par semaine, pas plus ?

P : Beaucoup viennent deux fois par semaine. En fait, souvent les premiers clients viennent une fois par semaine, ils prennent un 8 cours, ils testent. Souvent, après, ils viennent deux fois par semaine. Il y en a qui continuent une fois par semaine, mais quand même, souvent un 16 cours, c'est la bonne moyenne de la majorité des gens. Après j'ai le noyau dur, qui prennent 24, voire deux fois 24. Il y en a, ils viennent 6 heures par semaine. Ils viennent trois fois deux heures de suite. Il y en a c'est des accros. Mais c'est pas les plus nombreux. Mais il

y en a qui viennent depuis le début. Le truc c'est que chaque client qui ramène un client, a le droit à un cours en plus. Par exemple chez nous, si tu as ramené quelqu'un qui s'inscrit, on t'offre un cours pour te remercier. Ça c'est un bon marketing aussi je trouve, ça fait marcher le bouche-à-oreille, les gens ils sont contents de nous dire « eh je t'ai ramené quelqu'un et tout ». Mais ils ne le font pas pour ça en fait. Du coup je leur dis « Je vais te rajouter un cours ». Puis elle répond : « Ah ben non, je ne fais pas ça, c'est juste que j'aime le studio ». Oui, mais je te rajoute un cours, merci, tu sais, ça ne coûte pas cher le marketing par toi que de le faire par ailleurs, c'est plus dur, ça prend du temps, parce que là c'est les clients qui le font eux-mêmes tu sais, ça c'est cool.

T : Donc c'est vraiment pour amener de nouveaux clients, ça marche bien.

P : On avait essayé un autre truc, ça ne marchait pas. C'était « Bring your friend ». C'était chaque début de session, tu ramènes un ami. Tu ne payes pas ton cours et ton ami ne paye pas, et toi non plus tu payes pas. C'est-à-dire que par exemple, c'était un cours fixe. Par exemple, le vendredi 12 janvier, je ne sais pas, je te dis n'importe quoi, « Bring your friend ». Si tu ramènes un ami à ce cours-là, et que toi en plus tu veux assister au cours, les deux ne payent pas. Mais en fait, ça ne marche pas, il faut que ça tombe le jour de, c'est trop compliqué. Maintenant, tu ramènes quelqu'un quand tu veux, tu gagnes un cours gratuit, t'es pas obligé de venir avec lui.

T : Tant que ça marche bien, il faut continuer. Je regarde un peu ma liste, parce qu'on est parti dans tous les sens. C'est quoi la relation que tes clients attendent de toi. Qu'est-ce qu'ils voudraient par rapport à toi. Quand ils viennent, la relation avec toi, ou quelqu'un du centre.

P : Il faudrait leur demander, de ce que je sens, c'est que les femmes, elles aiment bien quand on parle deux minutes quand on se voit, ils demandent : « ah, j'ai mal à l'épaule, qu'est-ce que je pourrais faire pour ci, pour ça », qu'elles vont jaser un petit deux minutes, que tu connais leurs prénoms, ça leur fait plaisir. Quand je viens, j'essaye de dire bonjour à toutes les personnes que je vois. Tu sais, ils savent que je suis la propriétaire, ils vont faire « ha, salut », tu sais. J'essaye de connaître le plus possible le prénom des gens tu sais. Un côté un peu convivial, puis qu'on les corrige un peu. Je ne sais pas si ça répond à la question, mais les gens ils aiment ça, qu'on les corrige, avoir une attention, pas que le prof soit centré sur lui-même, qu'il fasse la star tu sais. Nous les profs star, non.

T : Centré sur le client lui-même.

P : Oui, convivial et centré sur le côté qualitatif, chaleureux, on corrige, tu sais, j'essaye d'accentuer ça. Après je ne sais pas si c'est ce que les clients cherchent, je pense que c'est ce qu'ils cherchent et que c'est ce qu'ils aiment. Par exemple, moi, c'est pour ça qu'on leur dise qu'il faut qu'ils s'inscrivent. Ça nous donne une raison, parce que les gens ils nous disent « Pourquoi on a besoin de s'inscrire à l'avance, moi j'ai pas envie de m'inscrire à l'avance ». Mais je dis « Oui, mais regarde Martine. Martine la prof elle sait que tu viens à l'avance, elle sait que t'as besoin d'un petit coussin pour la nuque. Parce que toi quand tu vas arriver, quand tu vas placer et tu auras ton coussin pour toi. », tu vois ce que je veux dire ? Si on sait que la personne est enceinte de trois mois, il va falloir des petits ajustements, puis c'est important que le prof sache ça à l'avance. Tu sais c'est pas comme ça, hop, on claqué des doigts et on doit trouver 10 000 options, on n'est pas un magicien non plus. C'est toujours bien pour le prof de savoir qui il a à ses cours, etcetera. Si t'es un homme, ils ont des petits trucs pour leurs dos et tout. C'est des petites attentions, qu'on fait.

T : Ils sont bien intégrés dans la réalisation de l'activité.

P : C'est ça, c'est en gros un privé, en groupe, tu vois. Après c'est pas facile à faire, parce qu'il faut le faire passer au prof. Moi je le fais, mais il y a des profs qui le font pas. Mais petit à petit, tu les motives dans cette direction-là.

T : Comment ils peuvent contacter le studio. C'est quoi les moyens de contact avec vous ou le studio ?

P : Par téléphone ou par courriel, ou dans les cours.

T : J'ai juste oublié deux questions au tout début. Donc la marque, ça s'appelle Equilibre ?

P : Studio Equilibre. Non, Studio Equilibre Pilates Yoga Dance. Mais nous on appelle ça Studio Equilibre tout court, mais le vrai nom déposé c'est Equilibre-Pilates Yoga Dance. Parce que ça ne marchait pas Equilibre tout court. Parce qu'il y avait Equilibrium, c'est un

studio de Yoga, donc il fallait rajouté Pialtes Yoga Dance. Je me suis dit que personne n'allait dire tout ça et que ça allait terminer en Studio Equilibre.

T : Ton statut, c'est indépendante ?

P : Moi je suis salarié pour la boîte. J'ai un salaire fixe, si c'est ça la question.

T : Tu es propriétaire d'Equilibre.

P : Oui, on est deux propriétaires du coup. Deux associés. On s'est associé il y a quelques mois avec Olivier, donc tous les deux à 50-50, associés à 50-50.

T : Et le nombre d'employés ?

P : Alors on a beaucoup d'auto-entrepreneurs. Je sais pas si ça peut faire partie des employés ?

T : Oui, ça peut faire partie des employés.

P : Alors avec Mont Royal, je sais plus exactement, mais je te dirais que ça fait 10, il y a pas longtemps maintenant on doit être à 15-16 personnes. Mais après moi j'ai dû changer beaucoup d'optique dans ma vision. Tu sais moi au début je voulais un studio de Pilates pour avoir un petit truc cosy. En fait, pourquoi je voulais avoir un studio à moi ? C'est parce que je travaillais dans pleins de places, et ça me saoulait. Il y avait tout le temps un truc que j'aimais pas dans ces endroits. Soit je trouvais la déco pourri, soit il y avait de la ventilation, trop de bruit et c'était pas chaleureux, soit les tapis étaient pourris et le matériel était naze. Je trouvais que c'était important tous ces petits détails, toute l'atmosphère, tous ces sens. Je voulais, si j'étais propriétaire de ce truc, ça, ça serait pas là, la lumière serait tamisée, j'aurais rajouté des plantes. Ça m'embêtait de pas pouvoir faire que des bons cours si tu veux mais, il manquait cette atmosphère derrière. Si je fais ça, ça et ça, tu sais. Du coup c'est pour ça que je les fais. Mais je voulais aussi trouver un studio cosy, je connais les gens. Puis, comme je suis associée avec Olivier, je dois m'adapter, c'est ça qui est difficile. Donc moi je vais essayer de garder le petit truc cosy, pour qu'on fasse du business, mais qu'on soit pas « money, tu sais quoi, on va leur couper, on va leur mettre moins d'eau chaude, ça on va

recupérer, le PQ on va mettre, .. », non non. On fait les choses biens. C'est pour ça que Olivier il est chiffre chiffre chiffre, et moi je suis atmosphère, atmosphère, atmosphère, alors voilà.

T : Moi je trouve que c'est bien, c'est deux profils complémentaires. Et qu'est-ce qui t'a fait aller faire la formation au SAJE ?

P : Bah, je sais plus trop exactement.

T : Tu voulais vraiment ouvrir quelque chose pour toi-même ou c'était juste par curiosité.

P : Je voulais vraiment ouvrir, c'était un mix entre les deux. J'avais dans l'optique d'ouvrir un truc pour moi-même mais c'était trop tôt, mais j'avais l'idée de faire la formation au SAJE. Et j'avais le temps, je me sentais bien, ça me permettait de faire quelque chose, ça pouvait être cool, pourquoi pas. Alors, peut-être oui, on verra bien.

T : Comment ça s'est passé au niveau financier. Tu t'es dit « je peux me permettre de me lancer », ou au contraire tu t'es dit « je dois me lancer parce que j'ai besoin de plus d'argent » ?

P : Non non, quand j'ai fait le truc au SAJE, j'avais l'idée de, je voulais avoir un studio, mais je savais pas trop comment faire. Donc ok, je vais faire le truc au SAJE, ça va me mettre des idées, ça va me cadrer dans des choses qu'il faut faire. Puis après. Non, je l'ai pas fait pour gagner de l'argent, j'avais des moyens à côté. Parce que je m'étais de l'argent de côté pour acheter un appartement, puis finalement j'ai eu l'opportunité qui s'est présentée. Mais je l'ai saisie parce que je l'aurais pas fait tout de suite, sinon j'aurais attendu 1 an, un an et demi, 2 ans. Ça faisait pas longtemps que j'étais au Québec, ça faisait à peine 1 an, 1 an et demi. Et puis j'avais l'argent de côté pour acheter un appartement. Puis j'ai demandé à droite à gauche, et on me disait : « tu sais, si tu as de l'argent, tu ferais mieux de le mettre dans ton entreprise, qui te permettra d'acheter un appartement plus tard. Que l'inverse, parce que si tu t'achètes un appartement, ça va pas t'aider pour ouvrir. Il vaut mieux miser ses sous sur une activité professionnelle etcetera ». Donc j'ai suivi un peu ces conseils. Mais j'ai pris des risques, parce que j'étais pas résidente, j'avais le droit à aucun crédit, la banque ne voulait pas me prêter 100 000 dollar. Donc j'étais vraiment mal mais je me suis dit, « ça va marcher,

ça va marcher ». Au pire je travaille nuit et jour, je fais tous les cours. Parce que c'était sûr que si je faisais tous les cours, l'entreprise elle était directement positif. Et c'est pas un bon choix non plus parce que les gens ne veulent pas faire les cours avec les mêmes profs, le même style. Il faut de la diversité. Mais c'est sûr que je pouvais m'en sortir quand même en me tuant au travail.

T : Est-ce que tu aurais pu commencer quelque chose dans un autre secteur ?

P : Non non, je le faisais parce que c'était mon activité. Je voulais ouvrir mon studio, faire mes activités et transmettre ce que je sais, c'était ça mon objectif. L'objectif c'était pas d'être entrepreneur pour être entrepreneur, c'était d'être prof dans un cadre agréable que je puisse gérer.

T : C'est quoi les difficultés que t'as rencontrées au début ?

P : Toucher à l'informatique, gestion, chiffre, comptabilité, tout ça là, paperasse. Surtout dans un pays que je ne connais pas non plus, même si j'aurais aussi galéré si j'étais ailleurs là, mais.

T : Et comment t'as fait pour surmonter ces difficultés ?

P : Je suis la reine pour trouver les gens qui vont m'aider sur mon chemin haha. J'ai un truc comme ça qui fait que quand j'ai besoin d'un ange gardien, je le trouve tout de suite. J'ai un bon réseau de contact. Par exemple je connais, j'ai un ami qui est bon, Raymond, qui est bon au bricolage. Il va toujours m'aider si j'ai besoin de quelqu'un. Il y a Thomas qui est bon en informatique, Olivier il m'a aidée pour une histoire de truc. J'ai un truc pour trouver sur ma route les bonnes personnes au bon moment. C'est ça. Toute seule, ouais.

T : Je pense qu'on a fini. Je vais juste regarder ma liste pour être sûr qu'on a rien oublié. Est-ce que tu fais des cours à domicile ?

P : On en propose, moi je ne les fais pas. Mais on en propose, mais c'est un truc qu'on veut vraiment développer en fait. Si ça se développe, on conseille de développer comme quoi c'est une mine d'or. Je ne sais pas si c'est vraiment le cas, mais on en fait un peu. A développer ça.

Annexe 10: Entretien de Olivier Heu - 20/06/2017

O : Olivier Heu

T : Tim Cortese

T : Je vais commencer juste par te demander ta date de naissance.

O : 20 octobre 1962.

T : Et simplement, m'expliquer ton parcours professionnel.

O : Moi, je suis chef d'entreprise. Je l'ai toujours été. Et j'ai eu plusieurs compagnies en fait, plusieurs projets, on pourrait dire. Le premier, c'est celui qui existe toujours d'ailleurs et qui a bien fonctionné, c'est le développement de logiciel de gestion pour les industries graphiques. Donc, c'est principalement des logiciels pour les imprimeries. Donc, ça c'est quelque chose que je fais depuis 1982, puisque la compagnie que j'ai fondée existe toujours, qui s'appelle « Air Informatique » et qui est une compagnie d'origine française. Ensuite, on s'est installé dans plusieurs pays, puisqu'on avait des clients dans 26 pays. L'expansion maximum, on l'a atteinte aux alentours de l'an 2000 à peu près.

T : Vraiment le boom technologique...

O : Voilà. Et ensuite, l'imprimerie est un secteur d'activité qui a fortement régressé, c'est-à-dire que depuis l'an 2000, les imprimeries disparaissent les unes après les autres. Donc, la branche sur laquelle on est assis s'effondre et ce qui fait que j'ai cherché d'autres activités. Donc, j'en ai lancé une première dans un domaine très proche. C'est le développement d'application mobile. Donc, à partir de 2012, malheureusement ça a été un échec. Pourtant c'était un beau projet, mais qui n'a pas eu le succès qu'on escomptait. C'était un projet qui s'appelait « Next2U ». Et j'ai utilisé les ressources informatiques que j'avais déjà dans ma première société pour les convertir pour ce nouveau développement, parce que dans les deux cas, il fallait des profils d'informaticien. Et en 2014, j'ai aidé incidemment Patricia Perier à créer son entreprise et à reprendre un studio de yoga/pilates, mais à cette époque-là, je n'avais pas du tout l'intention de m'engager dedans, puisque j'étais déjà très occupé avec mon propre

projet de start-up. Et en fait, quand j'ai décidé d'abandonner le projet Next2U, fin de l'année dernière, fin 2016, j'ai décidé de m'engager aux côtés de Patricia que j'ai aidé en fait au cours des deux ans, mais d'une façon bénévole. Donc, on a passé un accord d'association début 2017. Ce qui fait que maintenant je travaille, je suis l'associé de Patricia dans le studio « Equilibre ».

T : Ok. Donc, Next2U c'était quand tu avais...

O : 2012-2016

T : 40 ans alors ?

O : 50. Mais je précise que la première société informatique existe toujours, elle est toujours en activité. Elle emploie toujours 7 ou 8 personnes entre la France et le Canada. Et elle me procure une partie de mes revenus à cause des contrats de maintenance qu'on a chez un certain nombre de clients.

T : C'est un peu les rentes des contrats de maintenance...

O : C'est ça, c'est une rente. Mais on a de moins en moins de clients, puisqu'actuellement il nous en reste une quarantaine de clients au total. À une époque, en 2000, on avait 400 clients, 54 collaborateurs, des bureaux à Singapour, Paris, Montréal, Dallas. Donc, c'est sûr que c'est très différent.

T : On va parler alors du projet « Next2U », si ça te va ?

O : Oui.

T : Est-ce que tu peux me dire ce que c'est ?

O : Bah en fait c'est le développement d'une application. Alors, il y a un site web, Next2U.com, qui est actif et qui permet de bien documenter, si tu as besoin. En un seul mot, Next2U, en fait. N E X T 2 U point com. C'est en fait le projet de développement d'une application mobile qui est basée sur la technologie des beacons qui sont des petits émetteurs

Bluetooth qui émettent à très courte distance, admettons 10-20-30 mètres maximum, et qui font réagir les téléphones cellulaires. Et en fait, autour de ça, on a développé une application qu'on peut décliner dans différents marchés. Par exemple les musées, c'est-à-dire qu'on peut mettre des beacons sur des tableaux dans un musée et quand le visiteur s'approche de l'œuvre, il voit apparaître sur son téléphone, automatiquement, toutes les explications sur l'œuvre, l'artiste, etc. Donc, on les a également développés pour les événements, c'est-à-dire qu'on les utilise dans un certain nombre d'événements, que ce soit des salons, des grandes assemblées, par exemple les universités d'études du MEDEF en France. Le principe c'est qu'on met un beacon sur chaque stand d'exposition et quand le visiteur s'approche, ils reçoivent les informations sur le stand. En fait, ça permet de micro-localiser les visiteurs. Il y a d'autres procédés qui existaient avant, en particulier ce qu'on appelle « la géolocalisation ». Ton téléphone cellulaire est capable de voir l'endroit où tu es dans la rue et ça ne marche pas en intérieur.

T : Est-ce que ça ressemble un peu à la technologie NFC ?

O : Oui et non. NFC ça permet de faire des détections à très courte portée. C'est-à-dire que le principe d'NFC, c'est qu'on met une puce qui émet un signal mais cette puce n'est pas alimentée, il n'y a pas de batterie dans le système NFC. Donc, pour que la puce devienne active il faut qu'elle rentre dans un champs électromagnétique puissant et à ce moment-là elle émet ce signal. Ce qui fait que c'est pratiquement en contact ou à quelques centimètres de l'appareil qui va émettre le... En fait, elle s'alimente à partir de l'appareil. Les beacons c'est une puce qui émet un signal mais qui est alimenté par une petite batterie qui lui donne une autonomie de 3 à 5 ans.

T : Donc, tu étais chef d'entreprise de « Next2U ». Est-ce que tu avais des employés ?

O : Oui. Alors, la compagnie qui pilote le projet Next2U s'appelle Appsareus.us, un peu comme Toys r us, parce qu'en même temps c'est le même domaine. Oui, on employait, disons, entre 2013 et 2014, on avait une douzaine de personnes, qui étaient pour la plupart, des gens issus de la première compagnie informatique.

T : Ok. Donc, tu as repris un peu ton personnel du premier projet.

O : C'est ce que j'aimais beaucoup dans ce projet, parce que j'avais du personnel sur ma première compagnie, mais depuis l'informatique comme il y a une perte de clientèle, depuis l'an 2000 je licencie. Donc, là l'avantage c'était de dire que là on a des gens très compétents qui étaient des informaticiens très qualifiés. L'idée c'était d'engager un projet pour faire renaître l'entreprise. Malheureusement ça a échoué.

T : Pourquoi les clients de Next2U venaient vers cette entreprise ? Qu'est-ce que Next2U apportait en particulier ?

O : Il y avait 3 clientèles. On a visé 3 clientèles. Les musées et les établissements culturels, qui est la première clientèle. C'est un marché quand même relativement intéressant en France, parce qu'il y a à peu près 3300 établissements culturels en France. Au Québec, par exemple, à titre de comparaison, il y en a à peu près 300. Mais la France évidemment, la dimension muséale... Une ville comme Paris, il y a 300 musées rien qu'à Paris. C'est sûr qu'il y avait au départ un marché qui nous avait paru intéressant. Le principal problème, c'est que c'est un marché... C'est très difficile de pénétrer ce marché parce que c'est un marché public qui est basé sur des financements publics à hauteur de 90% et que depuis 2013-2014 que l'on convoite ce marché, les financements n'ont fait que réduire, donc il y a très peu de projets. Il y a un deuxième facteur aussi, c'est que c'est un marché qui est très fermé. C'est-à-dire que les clients ne vont pas facilement vers de nouveaux acteurs. Alors, nous, c'est des clients qu'on ne connaissait pas du tout, donc, c'était difficile, disons, ils ont plutôt l'habitude de retourner toujours vers des entreprises... Par exemple, on a voulu répondre à un appel d'offre de la ville de Montréal pour le développement d'une application mobile... En fait, ils ont fait une application mobile, je ne sais pas si elle est sortie maintenant, mais il y a eu un appel d'offre il y a 2 ans, 2ans et demi où ils voulaient une application mobile pour le Biodôme, le musée des sciences, etc., tous les 4 grands établissements de Montréal. Mais dans la note, dans l'attribution de la note, ils donnaient à peu près une proportion de 40 à 45% de la note pour le choix du fournisseur qui était basé sur ses références similaires. Alors ça, pour une start-up, c'est un effet qui est laminant, parce que même si sur le volet technique, on répondait à 110% de leur demande, sur ce volet-là... Donc, par rapport à un concurrent qui aurait 80% sur le volet technique et répond à 80% sur le deuxième volet, c'est impossible pour nous de... Alors, on en avait quand même quelques-unes, mais pas beaucoup. Donc les musées, c'était un marché fermé. Et malheureusement, les financements publics, ça alourdit beaucoup parce que le temps que... Déjà on propose une nouvelle technologie.

Donc, il faut la faire connaître, et simplement que les gens aient l'idée de l'employer dans leur projet. Ensuite, il faut attendre que les marchés soient publiés. Ensuite, il faut répondre aux marchés. Et puis, on doit passer par des critères comme ça. Donc, les marchés publics, pour une start-up, moi, je ne conseille pas d'aller vers des marchés publics.

T : Des longs processus sans vraiment de gains à la fin ?

O : Puis, l'aspect antériorité très important. C'est-à-dire qu'il faut bien comprendre qu'il y a inévitablement dans un marché public, des critères basés sur l'antériorité de la compagnie parce qu'en fait la plupart des marchés publics cherchent à minimiser le risque. Alors que, dans la pratique, il y a énormément de marchés publics qui donnent lieu à des développements informatiques qui n'aboutissent pas. Je pense que la proportion selon les pays, elle est de 30% à 50% des projets qui n'aboutissent pas. Moi, par exemple en France, j'ai vendu mon logiciel pour imprimantes à des tas d'administrations publiques qui finalement ont peu ou pas utilisé, par exemple la banque de France, les postes, la SNCF. Les marchés publics, c'est quelque chose que je connais, j'ai eu l'occasion d'en faire.

T : Et pourquoi ils ne l'utilisent pas ?

O : Parce que ça impacte beaucoup d'employés et l'outil informatique, c'est toujours très difficile parce que... Il y a mille raisons. Mais, il faut savoir que les gros projets informatiques en général, en particulier dans le domaine des logiciels de gestion, les ERP dans lesquels on était avant avec Air Informatique, il y a un taux de réussite que je dirais que dans le privé on tourne autour des 80%, dans le public on est autour de 60%. Donc, c'est pour ça que là-dessus, disons que, c'est pour ça qu'il y a quelque chose d'un peu artificiel dans les marchés publics, mais voilà... Nous d'ailleurs, on s'est assez vite désengagés des musées. On n'a pas continué l'action. On a cherché d'autres marchés qui pouvaient convenir à notre application. Et donc, dans le marché événementiel là il y avait des résultats qui étaient un peu... Si on veut, le problème qu'on a eu avec « Next2U » et la raison pour laquelle... parce que ce n'est pas un projet qui est terminé. On a arrêté le développement. Or, Next2U c'est avant tout une équipe d'ingénieurs qui faisaient du développement et donc on a supprimé cette équipe pour diminuer les coûts du projet, qui devenaient trop importants. Donc, on a arrêté le développement. Maintenant, l'application elle est développée. Et je suis toujours en discussion avec certains acteurs pour peut-être relancer le projet un jour. Je pense que c'était

un procédé qui était peut-être un peu trop innovateur. Donc, on est arrivé avec un procédé très nouveau dans un marché qui était encore inexistant.

T : Qu'est-ce qui attire les clients à justement contacter Next2U pour avoir cette technologie ?

O : Le problème c'est qu'il y en a peu qui en ont entendu parlé. Et on a eu très peu de contacts spontanés. On a dû faire la démarche d'aller présenter aux clients l'application, pour ensuite qu'ils nous fassent part de leurs commentaires. Et souvent, on arrivait à tirer des commentaires positifs, mais entre un commentaire positif par rapport au produit qu'on montre et une décision d'achat ou de prendre un risque sur une technologie nouvelle, il y a un « gap » important qui a été rarement franchi.

T : Et c'est quoi le besoin que Next2U arrivait à satisfaire par rapport aux potentiels clients ?

O : Selon les marchés, c'est-à-dire... Dans les musées, c'est une amélioration du procédé parce qu'il y avait, avant Next2U, des applications mobiles dans les musées qui permettaient d'avoir des informations sur l'œuvre, mais l'utilisateur était obligé de retrouver l'œuvre dans une liste pour avoir les explications, ou d'insérer un numéro. Par exemple, le musée Guggenheim à New York, c'était le cas. Maintenant ils ont changé, ils ont mis les beacons, mais pas avec Next2U.

T : Donc, c'est une facilité d'utilisation.

O : C'est ça. Dans le cas des autres marchés, c'est à peu près la même chose, c'est-à-dire dans l'évènementiel. Puis, on avait un troisième marché, qu'on a commencé à démarcher, c'est le secteur municipal. On a eu un marché avec la ville de Montréal, mais qui n'était pas un marché pour installer notre application Next2U, c'était un marché de conseil pour les aider dans le cas d'une démarche de déploiement d'un réseau de beacons, dans la rue Sainte-Catherine Ouest. C'est une mission qu'on a terminée, mais le réseau en question ne sera pas déployé avant 2019-2020 de toute manière, parce que les travaux correspondaient...

T : C'était plus une mission de consultant par rapport à cette technologie alors ?

O : Oui.

T : Ok. Et comment ça se vend ? Est-ce que c'est par mission, par... ?

O : C'est des contacts directs. Disons que le stade où on était rendu, c'est nous qui allions vers le client, lui proposer notre produit. Donc, c'est plutôt beaucoup de relations one-to-one. L'objectif, c'était d'acquérir un certain nombre de références opérationnelles pour pouvoir ensuite passer à de la communication, du marketing plus traditionnel.

T : Est-ce que c'était une solution personnalisée pour chaque projet ? Je suppose...

O : Oui.

T : Il y a la solution beacons et puis personnalisé au projet.

O : Il y avait une part de personnalisation, limitée quand même, parce que l'idée c'était quand même de proposer un logiciel standard et pas de faire un produit spécifique à chaque fois. Mais, on était ouvert à ce qu'il y ait une part de personnalisation. Alors, on a fait aussi du marketing... parce qu'on avait deux niveaux de marketing dans nos tentatives, c'est qu'on avait du marketing vis-à-vis de nos clients et aussi vis-à-vis des clients de nos clients. C'est-à-dire que, pour un événement, il fallait non seulement convaincre l'organisateur de l'événement d'utiliser notre application, mais il fallait ensuite convaincre les visiteurs de l'événement, de télécharger et d'utiliser l'application. Et ça, le téléchargement d'une application... C'est l'enfer, c'est très dur. Et ça, je pense que c'est un facteur qu'on a sous-évalué, au départ, parce que c'est très très dur de faire télécharger l'application. On peut mettre des panneaux et des choses comme ça, mais les gens ne téléchargent jamais une application parce qu'ils voient un panneau. Les seuls résultats qu'on a eu qui étaient à peu près probant c'est, lors d'événement, se mettre à l'entrée de l'événement, de mettre des gens à l'accueil de l'événement et de dire aux gens : « sortez vos téléphones, téléchargez l'application ». Il fallait un contact humain pour arriver à créer la confiance nécessaire pour l'obtention du résultat et en l'occurrence, le téléchargement de l'application. Et c'est très coûteux.

T : Ça demande du personnel nécessaire pour inciter à télécharger.

O : Tu vois combien on paie la personne pour pouvoir... Il faut facilement une dizaine de minutes pour faire télécharger l'application, le temps d'expliquer un peu comment ça marche et tout ça, 10 à 15 minutes... Il faut pendant ce temps-là payer la personne, tout ça pour faire télécharger une application gratuite, par-dessus le marché. C'est quand même des coûts...

T : C'est vrai.

O : Parce que, on a fait des tentatives marketing. Par exemple, sur Facebook, on a fait des publicités à Paris, on a fait un projet pilote avec la ville de Paris, pour récupérer un certain nombre de commerces de beacons et créer une variante de notre application, qui permettait de gagner des points lorsqu'on rentrait dans certains commerces.

T : C'est intéressant aussi.

O : Donc, si tu veux, on l'a installé chez 27 commerçants à Paris, avec le soutien de la ville dans le cadre d'une expérimentation. Mais là, le téléchargement de l'application, on a pensé que, en faisant de la publicité par Facebook qui est quelque chose que je maîtrise très bien, on réussirait à faire télécharger l'application. Et on a réussi, mais les coûts publicitaires par téléchargements tournaient autour de 4 euros. Donc, ça veut dire que si je voulais 1000 utilisateurs, il fallait qu'on dépense 4000 euros. Et on estimait que l'opération pouvait atteindre une forme de rentabilité autour de à peu près 100 000 utilisateurs à Paris. 100 000 utilisateurs, ça veut dire que ça nous aurait coûté 400 000 euros. Ça fait beaucoup trop. Par rapport au volume d'affaires qu'on peut escompter de la solution.

T : 100 000 utilisateurs...

O : Il nous aurait fallu à peu près un millier de commerces équipés et 100 000 utilisateurs pour arriver à créer un niveau... pour que le fonctionnement du système soit viable. On avait le soutien de la ville, mais le problème c'est que la ville nous a pas soutenu tant que ça... On leur a demandé, par exemple, de nous aider sur un plan marketing pour essayer de faire télécharger l'application, ils n'ont pratiquement rien fait. Disons que la ville de Paris nous introduit auprès d'un réseau de commerçant qu'ils avaient, ce qui nous a permis de trouver les 27 commerces sur lesquels on a expérimenté le procédé. Donc, on a installé des beacons

chez 27 commerçants... Non, c'était un beau projet. Moi, j'ai bien aimé. Ça aurait pu marcher.

T : Pour trouver des clients, tu démarchais comment ? C'était des appels téléphoniques ou... ?

O : Là en l'occurrence, la ville de Paris, c'était un concours qu'on a gagné en avril 2016. En fait, on l'a déployé en juillet et l'expérimentation a été jusqu'en novembre. Et comme on sentait aucune aide, on a été voir les gens de la ville en disant « il nous faut absolument de l'aide en marketing, on n'arrive pas à faire télécharger l'app ». Il y a eu pour nous une très mauvaise série, fin 2016 qui nous a amené à arrêter le projet. Il y a aussi un facteur important, c'est qu'on a été privé des aides recherches et développement des subventions du gouvernement du Canada et du Québec, mais c'est le Canada qui gère ça. C'est-à-dire que, bien que ces aides nous étaient régulièrement accordées... À un moment, il y a eu un audit qui a été fait, ils nous ont coupés des aides R&D. On s'est retrouvé avec un trou dans le budget d'à peu près 30%. On a eu vraiment une conjonction de facteurs fin 2016.

T : Beaucoup de choses qui se sont accumulées et qui au final...

O : C'est ça, au même moment et ça c'est mortel. C'est aussi pesant. Et en même temps, il y avait aussi l'expérimentation à Paris où on était très confiant au départ parce qu'on avait quand même gagné un appel à projet de la ville de Paris, où il y avait, je sais pas, 40 candidats ou un truc comme ça.

T : C'est pas mal.

O : Oui. On était contents. Le projet était intéressant. Si tu veux voir le concept un petit peu plus... Je dois avoir une petite vidéo sur YouTube qui présente... Enfin, c'est un petit dessin animé qui présente... Personnellement j'étais fort déçu parce que ce truc là j'y croyais vraiment. Enfin, cette partie-là. Le truc pour les musées et tout ça, bon... Je ne sentais pas qu'il y avait vraiment le matériel pour faire quelque chose. Ça c'est tous les trucs qu'on a fait, on a une chaîne YouTube si tu veux voir.

T : Oui je vais regarder.

O : Tu vois, Next2U pour les musées, etc. Tu as tous les... Voilà, Marc et les beacons, ça c'est le truc qu'on avait fait pour le concours, c'est avec ça que j'ai gagné.

[Vidéo]

T : Ah c'est vraiment une solution marketing en fait.

O : Oui oui. J'étais content de ce truc. Tu vois ça, c'étaient les fameux beacons. Et donc, en fait, la vendeuse est prévenue au moment où il rentre dans la boutique.

T : C'est intelligent ça. Ça permet de faire un accueil vraiment personnalisé !

O : Et donc, ici il se balade... On peut mettre des beacons sur les différents rayons pour pousser les promotions qui apparaissent sous forme des bulles qui grossissent quand on s'en approche. On avait fait un truc sympa.

T : Ok. Donc, c'est vraiment une solution marketing pour le commerce, solution de fidélisation...

O : Voilà. Puis, il y a tout un système de cadeaux. Dans notre réseau de 27 commerçants, chaque commerçant avait un cadeau. Mais pour avoir un cadeau, il faut que tu gagnes les points, donc il faut que tu visites les autres commerces et que tu reviennes le chercher chez le commerce... C'est avec cette vidéo là que j'ai gagné le concours à projet. Rien d'autre. Parce que le reste c'était des trucs écrits. Je l'ai pas présenté sous forme de vidéo, je l'ai présenté sous forme de PowerPoint, que j'ai commenté. Mais, c'est avec ça que j'ai gagné le concours.

T : C'est une idée innovante.

O : Ça je l'ai en travers, parce que, tu vois, au début on s'était lancé... Moi je suis ingénieur de formation même si je n'ai pas été au bout de mes études, mais j'ai quand même un profil très technique. La technologie, tout ça, je suis très à l'aise là-dedans. Et, si tu veux au départ, on avait démarré sur une technologie, mais sans véritablement avoir les débouchés, mais là

j'avais vraiment le sentiment d'avoir mis la main sur un concept innovant, moteur, etc. Et je ne suis vraiment pas tombé... La ville de Paris, ils ne m'ont pas...

T : Pas aidé...

O : Eh bien, si tu veux, ils nous ont aidé... Ils ont fait le concours à projet. Bon, ok, très bien. Ils ne nous ont pas donné un rond, en tant que gagnant. Normalement, tu fais des trucs comme ça, les agences publiques, ils te donnent, je ne sais pas, 20 000 euros, un truc pour essayer de financer. Surtout que là on avait énormément de dépenses marketing à faire donc ils auraient pu... Ils ne m'ont pas donné un rond. Ils m'ont présenté 200 commerçants. Sur les 200, il y en a 27 qui ont embarqué dans le projet. On aurait pu en avoir plus, il suffisait qu'on aille les voir, mais au départ on voulait démarrer déjà avec un petit groupe. Et ensuite, ils nous ont laissé nous débrouiller complètement. C'est-à-dire, débrouille-toi, sans apporter aucune aide. Par exemple, ils auraient pu, je ne sais pas, il y a un site web de la ville de Paris, ils auraient pu en parler, ou ils auraient pu... Ils ont mis un petit reportage...

T : Faire un peu de com...

O : Rien. Ils nous ont laissé complètement... Donc, si tu veux, quand on a passé les pubs Facebook, on s'est rapidement rendu compte que ça allait nous coûter 4 euros par téléchargement. On a vu que notre modèle économique, il n'était pas viable. C'est-à-dire, le flux d'affaires, l'abonnement que tu peux demander au commerçant, pour amortir des coûts comme ça, pour aller chercher les clients comme ça, c'était trop cher. Donc, il fallait trouver un autre moyen beaucoup moins coûteux, de faire télécharger l'app. Et les commerçants, ils étaient intéressés qu'on leur ramène des clients, mais ils n'étaient pas intéressés eux à participer. C'est-à-dire, ils n'étaient pas intéressés à être actifs, à dire à leurs autres clients de télécharger l'appli. Ils étaient assez passifs.

T : Mais donc, les clients de Next2U c'était plutôt la ville de Paris ou les magasins ?

O : Je ne sais pas exactement. Non, je pense qu'à terme ça aurait pas été la ville de Paris. À terme, si l'expérimentation... La ville de Paris, elle a organisé une expérimentation. Donc, cette expérimentation a échoué. Donc, ensuite, si elle avait réussi, c'est-à-dire, si on avait pu faire télécharger l'app et qu'on avait vu un début de mouvement... À ce moment-là, j'aurais

vraiment cherché des investisseurs, parce qu'il m'aurait fallu quand même pas mal plus d'argent... Et à ce moment-là, on aurait... Encore qu'on avait du budget pour ce projet-là, on l'a pas fait avec notre argent poche, mais on aurait investi plus, justement en communication massive à Paris pour faire télécharger l'app... On aurait créé un réseau de commerciaux qui aurait proposé, qui aurait fait le tour de tous les commerces parisiens, il y en a 63 000, donc on avait une base de clients considérable. En plus, on avait quand même le label « ville de Paris », parce qu'on avait gagné le concours. De ce côté-là, ils nous soutenaient, on était sur leur site web, etc. Mais, ils ne sont pas intervenus dans les actions de communication. C'est ça qui nous a tué. La com coûtait trop chère. Enfin, ce qui nous a tué, c'est le téléchargement de l'application. Ça, ça a été vraiment un mur qu'on a pas été capable... Mais, le concept... Alors, après il a évolué un peu, c'est-à-dire que la vidéo que tu vois là, c'est notre idée de départ. Après, on s'est rendu compte que donner des points à l'utilisateur, juste pour rentrer dans la boutique, ce n'était pas suffisant. Il fallait aller au-delà. Donc, on a gardé ce concept de donner des points quand ils rentrent dans la boutique. En plus, on a rajouté nos points de fidélité quand il achète, parce que ça, les commerçants, ça les branchait plus. C'est un truc qu'on avait rajouté après. Mais tout ça, ça fait partie d'un ensemble. Puis, si tu veux, il y avait beaucoup de déclinaisons, parce que Paris c'est la ville la plus visitée du monde. On voyait pour le tourisme, faire des versions... L'application était déjà en 3 langues. Et on avait envisagé de faire des parcours où, il y a mélange de parcours touristiques avec sur le parcours des messages qui apparaissent à la fois pour attirer l'attention des touristes...

T : Information et commerce.

O : Exactement. C'est en mixant les deux pour qu'il y ait à la fois la dimension culturelle et la dimension vente, si tu veux. Surtout qu'à Paris, il y a énormément de commerce culturel, je dirais, des belles bibliothèques, des choses orientées culture.

T : Tous les magasins des musées, ça marche super bien.

O : Donc, non, le concept... Ceci dit, peut-être qu'un jour, on redémarrera mais pour l'instant j'ai pas les bons acteurs. Du coup, moi le défaut que j'ai c'est... Alors, il y a eu ça et la suppression des subventions des canadiennes. Je me suis retrouvé complètement... Enfin, c'était une période difficile. J'ai décidé de tourner la page, en gardant quand même le projet en réserve, parce que l'application, la compagnie elle existe toujours.

T : C'est mis de côté pour le moment... Est-ce qu'il y avait des concurrents à cette application ?

O : Oui oui, bien sûr. Il y avait des concurrents. D'ailleurs, dans l'étude qu'on avait fait pour la ville, ils nous avaient cité. Mais, il y a des concurrents américains principalement. Les beacons, ce n'est quand même pas... Si tu veux, les beacons, il y a quand même deux inconvénients de taille. Le premier, c'est qu'il faut faire télécharger l'application. Ça, c'est un vrai mur. Si tu as des amis qui veulent se lancer dans le développement d'application, wow, c'est un mur. Si c'était à refaire, j'utiliserais une autre technologie. Je ferais tout ça sous forme d'une web app. C'est-à-dire, un truc qui marche dans un navigateur plutôt qu'une application à télécharger, parce que ça, c'est un vrai mur. Même les bonnes idées, tout passe à la laminassions. C'est horrible. Et le deuxième handicap, en plus, c'est qu'il faut Bluetooth. C'est-à-dire qu'il faut activer Bluetooth sur ton téléphone pour détecter. Mais ça, c'est un handicap qui tend à diminué parce qu'actuellement aux Etats-Unis, les taux d'activation de Bluetooth en permanence sont autour de 60%. Donc, ce serait venu en Europe... C'est clair que le projet est un peu précurseur. C'est pour ça que je me dis : « après tout je le mets sous le coude et on verra ». Mais, comme maintenant je ne fais plus de démarche pour aller chercher des clients... Il y a la ville de Montréal, quand même... Parce qu'on a eu deux clients, c'est la ville de Paris, l'appel à projet, ce n'est pas tout à fait un client, mais admettons, puis, la ville de Montréal où là, on a gagné un appel d'offre, pour une mission de consulting, mais qui nous a quand même mis en relation avec tout le staff de la ville et qui a quand même des projets auxquels on pourrait peut-être auditionner par la suite. Nous verrons.

T : Comment tu décides de choisir tes clients ? Tu vas voir des appels d'offre ou tu essayes... ?

O : La démarche, c'est toujours d'identifier ton produit et d'essayer déjà de pré-identifier ta clientèle. Après, il faut essayer de trouver les moyens de la toucher, tous les moyens. Donc là-dessus, il faut avoir une démarche très analytique. Là en l'occurrence, c'est... Par exemple, pour les musées, qui étaient notre premier marché, ce qu'on a fait, c'est qu'on a réussi à passer un marché avec un organisateur de salon, qui organise un salon pour les musées. Et en fait, on a équipé le salon de beacons, ce qui fait que... Alors là, salon, c'est plus pour l'événementiel, mais comme tous les visiteurs de ce salon, c'étaient des gens qui

travaillent dans des musées, en même temps ça nous donnait accès à la clientèle qu'on voulait toucher.

T : D'une pierre, deux coups...

O : C'est ça ! D'une pierre, deux coups ! Il y a une vidéo d'ailleurs. Sur tout ça... Il y a des vidéos sur tout. On l'a fait 2 ans de suite, mais on s'est rendu compte, on a vu beaucoup de musées... On a même vu les plus grands musées du monde... Le Louvre, il y a des gens du Louvre qui sont venus, des gens du musée d'Orsay. Mais derrière, ça ne s'est pas matérialisé. C'était difficile.

T : Ils payaient pour quoi en fait ? Ils payaient pour installer de A à Z, toute l'application... ?

O : C'est ça. Nous ce qu'on leur fournissait, c'était les beacons, mais ça ce n'est pas grand-chose. Et puis, on leur fournissait une application personnalisée au nom de leur musée. C'est-à-dire qu'en fait, l'idée c'était de vendre l'application Next2U en marque blanche. C'est-à-dire qu'en fait, on te fait une application mais avec ton nom à toi, mais c'est Next2U qui fonctionne derrière, simplement on change le nom. Puis, on met juste une petite mention en bas : « powered by Next2U ». Quelque chose comme ça.

T : Est-ce que le prix était une barrière ou pas forcément ?

O : Non. Non, parce qu'au départ, nous on voulait des clients, donc si tu veux, on était prêt à beaucoup de concessions, donc ce n'était pas un problème de prix. La barrière, elle était plus d'ordre psychologique, c'est-à-dire hésitation devant les nouvelles technologies.

T : Je peux comprendre. Donc, ça existe depuis 2012. Entre 2012 et 2016, vous avez eu combien de projets. Est-ce que c'était des projets régulièrement ou est-ce que c'était... ?

O : Il y a eu 7 ou 8 projets. On a cité la ville de Paris et ville de Montréal, l'Université d'été MEDEF dans les événements, le salon Museum Connection,... À Montréal, il y a le musée Grévin de Montréal, qui est un de nos clients, ils l'utilisent toujours d'ailleurs. Qu'est-ce qu'on a d'autre ? Il y a eu d'autres événements en France. Il y a eu des réunions de grandes

universités, d'anciens élèves de grandes universités, qu'on a animées avec l'outil. On a eu le temps de faire 7-8 projets.

T : Comment se passe la relation avec les clients ? Donc, par exemple, la municipalité de Montréal vient te voir pour un projet beacons... Qu'est-ce qu'il se passe entre vous ?

O : Au départ, ils ont fait un appel d'offre... Donc, un jour on a reçu un appel d'offre. Donc, ils nous ont identifié probablement par notre site internet. Et on a reçu un jour un appel d'offre pour cette mission. Donc, on a répondu à l'appel d'offre et on a été sélectionné. Ça veut dire que, à partir du moment où l'appel d'offre a été mis, on ne peut pas être en contact avec les émetteurs. Il faut répondre par écrit. Donc, il y a eu aucun contact avec la ville avant l'émission de l'appel d'offre. Ce qui est d'ailleurs, en principe, la règle, pour éviter toute forme de favoritisme. Donc là, on a été vraiment choisi d'une manière on ne peut plus transparente. Et ensuite, on a engagé l'admission, le service par lui-même, donc ce qui a engendré une multitude de rencontres avec les différents acteurs de la ville. Et comme la ville elle-même voulait engager un projet beacon mais savait trop dans quelle orientation aller... Mais là, je suis quand même sous clause de confidentialité par rapport à ce projet donc je vais rester superficiel. La ville a décidé d'organiser... En fait, le périmètre du projet, c'était la rue Sainte-Catherine Ouest. Il faut savoir que la rue Sainte-Catherine Ouest va être entièrement réaménagée, avec des très gros travaux l'année prochaine qui vont durer à peu près 2 ans. Et dans ce cadre-là, la ville a décidé de dépenser de l'argent en technologie et envisage de déployer un réseau de beacons. Je dis bien « envisage », parce que le but de notre étude était prospectif, disons. Il n'y a pas encore de décision finale par rapport à ça. Enfin, on peut imaginer que comme ils ont fait une étude ils ont l'intention de le faire ... Mais, ils ne savaient pas trop quel type d'application ils pourraient avoir, et surtout, ils ont voulu rallier un certain nombre d'acteurs au projet pour les faire participer. Et on a donc organisé en juillet 2016, une réunion, qui s'est tenu justement dans le musée Grévin, qui nous a prêté les salles, avec... Donc, organisée par la ville de Montréal... dans lequel étaient présents les principaux acteurs susceptibles de participer à ce projet. En particulier, la STM, il y avait les gens qui possèdent le Eaton Center et d'autres centres commerciaux... Le nom ne me revient pas... le plus gros propriétaire immobilier du Canada. Bon, enfin... Il y avait des gens des décors médias. Il y avait des gens, il y avait tous les grands acteurs, disons, de la ville. Et c'est à partir de ça... Cette mise en relation des acteurs, que le projet a commencé à se former. Mais comme c'est une opération encore, je ne peux pas en dire plus.

T : Ok.

O : Donc là, la démarche commerciale, on a répondu à un appel d'offre. Et on n'a même pas eu à s'inscrire, parce que logiquement pour répondre à un appel d'offre, il faut d'abord s'inscrire sur des sites qui t'informent. Mais là en l'occurrence, on l'avait même pas fait parce qu'on ne s'attendait pas tellement à recevoir un appel d'offre de Montréal. On travaillait plus sur la France, et on a été assez surpris, un matin, de recevoir ça par e-mail.

T : Pour attirer des nouveaux clients, est-ce que le bouche-à-oreille, ça fonctionne bien ?

O : En règle générale, oui. C'est certainement la forme de publicité, la forme de marketing la meilleure, parce que c'est la moins chère. Et c'est probablement une des plus efficace, parce que le rapport de confiance se transmet de bouche-à-oreille. Mais il faut bien comprendre que ce n'est pas suffisant. Aujourd'hui, pour une technologie nouvelle, c'est beaucoup trop lent. C'est-à-dire que, pour éventuellement développer un commerce de proximité et encore aujourd'hui je pense que c'est insuffisant. Simplement le problème, ce qu'il faut bien comprendre quand on parle de marketing... Et là par exemple, dans le projet dans lequel je suis investi aujourd'hui, là c'est plus simple. Là j'ai vraiment une relation directement du producteur de service au consommateur.

T : C'est vrai que Next2U c'est plus complexe, en tout cas dans le modèle général.

O : C'est compliqué. Surtout, on l'a pas trouvé le modèle général. Si tu veux, le problème de Next2U c'est qu'on a fait des expérimentations dans des marchés, mais on ne s'est jamais engagé complètement parce qu'on a estimé que nos expérimentations n'étaient pas probantes.

T : Est-ce que justement, par rapport à ça, avec ton équipe, est-ce que vous utilisiez une sorte de modèle économique ou ... ? Pour justement savoir ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas...

O : Il y avait un truc... J'ai beaucoup lu, quand on a démarré le projet, à propos des lean start-up. Mais te dire... Si tu veux, j'ai 40 ans d'expérience, de direction... Parce que, ma première compagnie, c'était une start-up, qui elle a bien marché. J'ai quand même eu le

temps de me forger ma propre expérience. Par contre, j'admets mes erreurs aujourd'hui. J'ai démarré ce projet Next2U avec un profil beaucoup trop marqué de technologie au détriment du marketing. Le marketing est venu après dans le projet. On a commencé à développer un truc, puis on s'est posé la question de savoir comment... Ce qu'on allait vendre et ce qu'on allait proposer. Je pense qu'on l'a trouvé, mais c'était tard dans le processus. Ce n'est pas en troisième année que tu commences à te dire, après avoir dépensé plus d'un million, que tu commences à te dire : « tiens, qu'est-ce que je vais pouvoir faire avec ce truc ? ». Et je pense que ça c'était un peu le défaut. C'est-à-dire qu'en fait, on aurait dû faire des prototypes beaucoup moins coûteux et expérimenter plus rapidement. Aujourd'hui, je referais le projet, avant même de développer la première ligne de rien du tout, je mettrais une pub Facebook où je décris ce que je veux vendre et je compte le nombre de click que j'ai dessus. Mais ça ce n'est malheureusement pas la démarche, maintenant je le sais, mais c'est pas la démarche que j'ai adoptée au départ.

T : Est-ce que tu aurais voulu avoir de l'aide de quelqu'un autre ? Comment tu aurais pu savoir ça à ce moment-là ?

O : Le problème c'est que moi je me suis basé sur le marketing que j'ai appris dans ma première compagnie. Mais là, c'est du B2B, c'est un modèle assez différent que celui de Next2U, on n'approchait pas le consommateur donc, si tu veux, le B2B, fin on a toujours des choses à apprendre, mais je crois que là-dessus, j'en connais quand même pas mal. Encore que, c'est quand même aujourd'hui, une expérience un peu ancienne. A l'époque, par exemple, on faisait beaucoup de salons, il n'y avait pas encore les réseaux sociaux. Mais je m'y suis bien mis. Le problème c'est que là on était dans un domaine de B2C avec Next2U. Enfin, compliqué, B2B2C.

T : C'est ambigu

O : Et c'est vrai que j'étais moins bien armé pour faire face.

T : Est-ce que tu aurais pu commencer à 50 ans, au lieu de commencer les beacons, est-ce que tu aurais pu commencer quelque chose de tout à fait différent ?

O : Si tu veux, la différence c'est que quand j'avais 20 ans et que j'ai commencé ma première start-up, je ne connaissais rien mais j'avais une foi inébranlable dans ce que je faisais. Maintenant, je connais beaucoup plus de choses, je suis beaucoup plus expérimenté, mais je n'ai peut-être pas autant d'énergie. Puis, si tu veux, ce n'est pas pareil, j'en suis quand même à un stade de ma vie où j'ai moins de choses à prouver. Je n'ai pas vraiment besoin d'argent. Je n'ai pas vraiment ... Donc, j'ai moins à prouver. C'est sûr que j'aurais énormément aimé réussir mon projet mais pas aussi énormément que quand je l'ai fait à 20 ans.

T : Justement, est-ce que ce projet Next2U tu l'as commencé par nécessité ou... ?

O : Non. Pas du tout. Non, je l'ai fait pour... D'ailleurs, on l'a arrêté, parce que je vis des derniers revenus de maintenance, qui sont des revenus extrêmement rentables de mon logiciel pour imprimerie parce qu'en gros on ne fait plus rien du tout. Donc, on a quelques personnes qui répondent au téléphone et on encaisse quand même des revenus substantiels. Donc, pour nous c'est activité qui est très très très rentable, mais qui diminue inexorablement, je veux dire dans 2-3 ans, on va probablement tout arrêter. Ça peut durer encore un peu plus longtemps. Donc, moi je suis à l'abri. Puis, à l'époque où la compagnie marchait bien, moi je gagnais beaucoup d'argent. Je ne suis pas dans le besoin. Donc, ce n'est pas une motivation financière du tout avec Next2U. Ce que je voulais, c'est d'une manière montrer que ce que j'ai fait il y a 20, j'étais capable de le refaire à 50. L'histoire ne repasse pas toujours deux fois les plats. À 20 ans, j'ai fait énormément d'erreurs, j'ai beaucoup de chance. Mais la chance, c'est un facteur très important. Pourquoi notre projet a raté ? il aurait pu réussir... Un contact, on n'a pas eu le bon RDV... Moi je sais très bien, quand ma première compagnie a décollé, on avait des concurrents, on n'était pas tout seul. Ça a été une histoire de contact dans un salon. On a rencontré LA bonne personne, au bon moment. On a eu un marché fabuleux, je me rappelle, j'avais... En fait, les trois premières années de ma compagnie, on avait déjà des premières commandes mais ça ne permettait même pas de couvrir nos salaires, on se payait un mois sur deux, enfin c'était vraiment... Et puis, il s'est passé un truc. Un jour, on a fait un salon, on est arrivé avec un produit assez innovant, et on est tombé sur une grosse imprimerie qui nous a fait confiance, avec qui on a passé un marché. En fait, le marché qu'on a signé peut-être deux ou trois mois après les avoir rencontrés, ça faisait l'équivalent en chiffre d'affaire, de 4 ans de ce qu'on gagnait avant. Ça a fait exploser la société, parce que du coup non seulement ça nous a apporté beaucoup d'argent pour permettre cette fois-ci de commencer à se structurer, d'embaucher, etc. et en plus cette imprimerie était très connue et

donc ça nous a fait une publicité monstre. Donc, les gens, ils étaient réservés parce qu'on était tout jeune, moi j'étais jeune mais mes collaborateurs aussi. On était tout jeune donc, si tu veux, aller voir des gens comme ça, en leur demandant à l'époque... Je me rappelle, on avait signé pour 1 100 000 francs de 1985. À l'époque c'était pas du tout évident. Tandis que là, dire « Oh, la compagnie Moulderou vous a fait confiance ». Puis, le client était engagé dans le processus parce que comme il nous avait choisis, il avait tout intérêt à ce qu'on réussisse. Donc, s'ils recevaient des appels de ses confrères en demandant ce qu'ils pensaient de nous, même si tout n'était pas parfait, ils ne disaient que du bien de nous pour qu'on ait de nouvelles commandes. Ça a été après un effet boule de neige. C'est de la chance. Je ne les aurais pas rencontrés... Ils ne seraient pas venus sur notre stand, ils auraient pris l'allée d'à côté. On en serait où aujourd'hui ? ça aurait peut-être marché quand même, mais bon tu vois... Il faut se donner toutes les chances, mais il ne faut pas perdre de vue que la moitié de ton succès, c'est la chance. Là, pour Next2U, moi j'estime que j'avais une démarche très structurée. Le dernier projet, la petite vidéo, ce truc aurait dû marcher. Même les gens de la ville quand je leur ai montré, ils étaient enthousiastes en me disant : « oh ouais, ce truc c'est super ! ». Et puis, ça a foiré parce qu'il y a vraiment eu cette conjonction de mauvaises nouvelles, de trucs qui sont tombés coup sur coups. À un moment, ça a découragé tout le monde. On a laissé tomber.

T : A peu de choses près, quelque chose peut vraiment fonctionner du tonnerre ou pas du tout.

O : A très très peu de choses près. Mais pour avoir vraiment le décollage, il faut que toutes les conditions soient réunies. Ce qu'il faut bien comprendre c'est que c'est sûr que... Il y a ce qu'on approche avec la logique. Déjà, tout ce qu'on est capable d'analyser, il faut faire l'analyse et se mettre en position, mais il faut bien comprendre que ce n'est pas suffisant. C'est-à-dire que si en plus tu n'as pas le bon contact, le truc, le...

T : C'est intéressant. Ça m'intéresse beaucoup les démarches comme ça.

O : Faut avoir de la chance.

T : Merci beaucoup. J'ai terminé. On a parcouru tout ce que je voulais demander.

Annexe 11: Entretien de Jean-Charles Beaubois - 27-06-2017

J : Jean-Charles Beaubois

T : Tim Cortese

T : Je vais commencer par vous demander votre date de naissance.

J : Le 16 aout 1969.

T : Pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel jusqu'à maintenant.

J : Alors mon parcours jusqu'à maintenant il a été assez simple, parce ce que j'ai terminé mes études, je suis sorti diplômé et un mois plus tard j'étais à la RTBF. J'ai commencé par Bruxelles-Capitale, la radio à l'époque bruxelloise. J'ai travaillé là pendant 8, jusqu'à la fin de la radio, mais alors en parallèle j'ai commencé à présenter les bulletins météo en télévision, pendant quelque chose comme 2-3 ans avant la fin de ma collaboration avec la radio. Puis après ça, ça s'est terminé, j'ai travaillé pour la météo pendant quelques années, puis les 7 dernières années j'étais à la RTBF, je suis devenu directeur du département info service. Là c'est le gros morceau parce que c'est 3700 heures de programmes par année, j'étais le producteur. 35 personnes sous ma responsabilité quand même, minimum, parce que quand on avait des tournages extérieurs ça montait à 111 personnes, 150 personnes, mais disons 35 personnes tous les jours. Et là c'était donc, il y avait des choses là, dont le service météo, que j'ai commencé à diriger. Je crois que j'ai dirigé toutes les plateformes, etcetera, et surtout j'ai l'administrateur qui m'a demandé pratiquement le 3ème jour de réformer un peu le service météo, dans le sens où il fallait trouver une solution pour garder la qualité des prévisions météo qu'on avait et que ça coûte moins cher.

T : Donc réduire les coûts ?

J : Oui, vraiment réduire les coûts, surtout l'acquisition des données et des prévisions parce que c'était très cher à l'époque. Et donc au fil du temps, et après, quoi une année et demi je pense, une année et demi de travail, on a créé la filiale KeyWall, qui se trouve à Charleroi, et qui avait, pas comme but exclusif, mais moi je m'occupais de cette partie-là, qui était de faire de la météo, donc c'était vraiment un studio dédié, spécialisé pour la météo, mais pour

d'autres chaînes de télévision, par que pour la RTB, même si c'était une filiale de la RTBF, c'était ouvert à toutes les autres chaînes.

T : C'est la RTBF qui récoltait les données et qui les revendait à d'autres chaînes ?

J : Voilà, en gros c'est ça. Mais pas que ça hein, c'était un endroit de studios virtuels, c'était aussi la météo virtuelle. La RTB a été la première à faire, à avoir un bulletin météo aussi performant, aussi moderne, même TF1 a mis longtemps, je pense qu'ils le feront et ils vont y arriver un de ces jours, c'est juste une question d'infrastructure, mais on était considéré comme pionniers et loin devant les autres, vue la technologie mise en place. A tel point que maintenant TV5 Monde fait ça, on a fait l'habillage pour M6, on a fait toutes les chaînes régionales en Belgique, on avait AB3, on avait, ouais, c'est plus ou moins tout au niveau météo pour l'instant, donc voilà. Et ça c'était l'autre gros morceau, c'était la première grosse aventure, entre guillemets entrepreneuriale, même si là j'étais fortement assisté par des gens qui cherchaient le financement ou contrôlaient le montage financier que je pouvais faire, parce que je l'avais jamais fait évidemment. Je gérais des budgets assez importants pour la RTBF. Mais entre gérer des budgets où l'argent est sur la table et il faut respecter les budgets c'est une chose, mais partir de rien, c'est autre chose. Donc voilà. J'ai fait ça pendant 7 ans. Et puis je suis arrivé ici. Rien à voir avec le côté professionnel, c'est plus le côté personnel qui m'a amené ici.

T : Vous êtes arrivé à quel âge au Québec ?

J : Il y a trois ans, donc 45 ans. Et donc ici il a fallu tout reconstruire évidemment, ce qui n'est pas simple je trouve. Même si on a l'impression que le Québec est fort ouvert, ce n'est pas simple, c'est long. Alors, j'ai commencé par le côté un peu passif, c'est à dire que Radio Canada avait des besoins comme remplaçant pour présenter la météo. Donc j'y étais mais les remplacements c'était une fois par mois, donc c'était très ponctuel. Maintenant j'y suis un peu plus souvent, mais à l'époque c'était très ponctuel. Puis à ce moment-là, avec une amie qui est en fait une ancienne présentatrice météo et météorologue de Radio Canada, Jocelyne Bouin, on s'est dit tient, on va créer quelque chose ensemble. Et là on a commencé l'aventure de météo Globale, qui va avoir 3 ans, là maintenant.

T : Donc vous l'avez créé juste après votre arrivée au Québec ?

J : Ouais, ouais, bah quelques mois après. Et là le premier but était évidemment de faire de la météo, ça s'entend, c'était un peu notre corps business à tous les deux. Mais on ne voulait pas aller, se lancer sur la mode des Météo-Média, qui ont déjà des sites qui sont ultra implantés dans la communauté ici, on voulait pas commencer tout ça. On l'avait évalué, faire un contre-site avec des prévisions meilleures que ce que Météo-Média peut proposer, mais on arrivait à des 3-4 millions de dollars d'investissement, uniquement publicitaire. Je ne parle pas de la communication. Ça n'avait pas beaucoup de sens de faire ça donc on s'est dirigé vers de la météorologie, ce que nous on appelle de la météorologie appliquée, ciblée. Le premier domaine sur lequel on s'est penché c'était la santé, et donc les maladies qui sont météo-sensibles, qui sont souvent chroniques d'ailleurs. Et on a créé l'application Blisly. Cette application tourne depuis juillet dernier, mais on a fait un gros bêta-test sur quelques mois, et là maintenant elle va sortir dans le courant de cette semaine. Elle fonctionne toujours pour le Québec, mais elle va sortir pour le Canada, USA, Europe. Dans le courant de cette semaine on termine les dernières choses. Donc ça c'était la première approche. La seconde approche qu'on vise c'est l'agriculture. Comme ici au Canada, mais là je parle pas seulement du Québec, la quantité de pesticide émise sur les champs est énorme, et je crois que c'est le 5ème pays le plus polluant à ce niveau-là, au monde, et donc le gouvernement lui veut, mais que ce soit le gouvernement de tous les paliers, il y a un accord entre toutes les régions, le fédéral etcetera, pour réduire justement l'utilisation de ces pesticides. Donc on va faire une application parce que la météo, évidemment, permet, si on joue avec la météo intelligemment, permet de réduire jusqu'à 20% la consommation si tu veux, des pesticides sur les champs et sur les cultures.

T : Ça fonctionne comment ?

J : Alors pour faire simple c'est épandre au bon moment. Par exemple, si un produit est très volatile, ne pas mettre le produit le jour où il y a un grand vent sinon ça se retrouve sur le champ d'à côté, par rapport à la pluie, aux précipitations, etcetera. Le but est de guider l'agriculteur de la façon la plus pertinente possible. Ça, ça va être un projet de longue haleine, parce qu'on est en négociation avec les différents paliers de gouvernement, et après on va utiliser une méthode qu'on a pas utilisé pour Blisly par exemple, on va fabriquer ce qu'on veut faire, parce qu'on sait précisément ce qu'on veut faire, mais après on va tester pendant un an avec quelques agriculteurs dans chaque type de culture. On va tester pour voir si ça

fonctionne. On va essayer d'avoir des résultats, essayer d'avoir des accords avec des assurances, pour que si jamais les agriculteurs perdraient les récoltes à cause de nous, bah il récupère ses billes à tout moment. Donc ça c'est le projet qui est sur, par encore tout à fait sur les rails, qui ne se négocie déjà pas mal loin. Et puis le troisième aspect c'est la météo-sensibilité des entreprises. Ça c'est le gros démarrage pour l'instant, on est en plein dedans. On commence à voir beaucoup de gens, on commence à avoir des clients aussi. Et c'est vraiment, la question qui se pose d'ailleurs, c'est une question qui commence à être récurrente en Europe, même aux États-Unis. On a découvert récemment une entreprise qui fait la même chose que nous, mais plus dans le sud, donc on n'est pas vraiment concurrents, mais c'est vraiment une question que les entrepreneurs, en tout cas les chefs d'entreprises, doivent se poser, c'est « est-ce que mon activité est météo-sensible ». Et surtout, si oui, si la réponse est affirmative, qu'est-ce que je fais pour limiter l'impact de la météo. Alors ça c'est au niveau des ventes, de l'organisation de l'entreprise. C'est changer les mentalités pour le chef d'entreprise, pour ses équipes etcetera. Mais il y a des réussites qui sont intéressantes. Moi je prends toujours le même exemple parce que moi je trouve que c'est quelqu'un qui a réussi à intégrer la météo et l'environnement, c'est Colruyt en Belgique. Le gars, le patron, je crois qu'il s'appelle Yann Colruyt, depuis des années déjà il est tourné vers je consomme moins de carburant, d'électricité. Il avait mis des éoliennes sur ses grands centres de stockage et tout. Mais au-delà de ça, il se posait la question, il fait trop chaud, mes camions roulent la nuit, voilà, c'est vraiment, donc lui il l'a fait bien avant tout le monde, mais c'est un bon exemple d'une entreprise qui s'est structuré quelque part, autour de la météorologie. Il y a plein d'autres exemple qui fonctionne avec la météorologie, le parc Disney à Paris, Aldo, le site de chaussures qui est ici, tous les gens qui eux sont convaincus. Et d'ailleurs dans les, parce qu'on a commencé ça il y a 6 semaines, 7 semaines cette activité-là. On a déjà rencontré une bonne quinzaine d'entreprises, et tous sont assez conscients de la chose. Simplement, ils ne savent pas par quel bout le prendre, ils sont conscients qu'ils devraient faire quelque chose, mais ils se disent, on sait pas. Donc nous le service qu'on offre c'est d'abord un service de consultance, pour justement déterminer si une entreprise est météo sensible ou pas, parce qu'il peut y en avoir qui ne le sont, en tout cas pas suffisamment que pour le prendre en compte de manière sérieuse et changer quelque chose. Si ça n'apporte pas quelque chose de significatif, c'est pas la peine. Donc il y a cette partie-là, la première approche de consultance. Et la deuxième approche qui est de fournir à ce moment-là une prévision météorologique, mais qui est complètement personnalisée, adaptée. Et donc voilà où on en est au bout de 2 ans et 9 mois.

T : Vous êtes que deux à travailler sur le projet ?

J : Non non non non, on a, alors on est trois créateurs, trois associés, et ensuite il y a deux autres... En fait on est 4 associés dans la compagnie car la programmation, les programmeurs sont rentrés dans le capital de la compagnie, et puis il y a deux autres personnes qui je dirais travaillent à mi-temps avec nous, un spécialiste marketing, et un spécialiste en relation investisseur et gouvernementale. Et au niveau de la programmation là, on avait 4 personnes qui travaillaient, mais par exemple ici ça a été 5 personnes de recherche au centre informatique de Montréal, une à l'hôpital du Sacré Cœur, ensuite plusieurs médecins qui de manière ponctuelle ont pu travailler sur l'écriture d'un questionnaire, donc ça a été, ben si on fait un peu le compte, une quinzaine de personnes pendant 1 an et demi, à travailler. Après maintenant on a aussi, à temps partiel, deux vendeurs pour la météo sensibilité qui sont sur la route etcetera. Une grosse équipe.

T : Les trois projets sont sous le même nom de marque MétéoGlobal ?

J : Oui, sous MétéoGlobal. Maintenant après on a une déclinaison, Blisly pour la santé, Agribiis pour l'agriculture, et la météo-sensibilité, là c'est purement sous la bannière de MétéoGlobal, en tout cas pour l'instant. On est en train de, et je trouve que c'est important, on a eu la chance, parce qu'on est soutenu depuis le début par la Chambre nNationale de Recherche du Canada, et eux nous ont proposé de faire une espèce d'audit, avec des spécialistes, pour voir si la compagnie était bien positionnée, parce qu'on a toujours le nez dans le guidon et on ne regarde pas tout, et donc, là on est en train de le faire. Par exemple, on se serait rencontré il y a trois mois, je vous aurais dit, c'est plutôt Blisly notre marque puis voilà, on aura des marques différentes, mais ici justement on part sur le fait qu'il faut avoir une marque globale, et qu'il faut avoir des voies ou des branches qui tournent autour de MétéoGlobal.

T : Est-ce c'est possible de les combiner ?

J : Oui, si l'agriculteur est allergique, pourquoi pas ? Parce Blisly c'est un modèle économique différent. Blisly est gratuit, on se base sur avoir un nombre d'utilisateurs important et monnayer des espaces publicitaires et la vente des bases de données, ça c'est le

modèle de Blisly, qui est un modèle relativement dangereux je dirai, ou en tout cas pas très stable, et donc là pour l'instant on a minimisé le risque par rapport à Blisly. Agribilis c'est un modèle totalement différent, c'est un abonnement que l'agriculteur va payer et qui a été calculé aux alentours de 300\$ par année par agriculteur et qui va nous permettre de faire un marché de profit, en début d'année, sachant le nombre d'agriculteurs inscrits, je veux dire le risque est là pratiquement nul, car au besoin on adapte. En fait dans les trois modèles d'affaires, c'est Blisly qui est le plus dangereux, car on est obligé de prendre des décisions, je ne vais pas dire à l'aveugle, un peu anticipative. Alors que Agribilis et la sensibilité des entreprises est différent, parce qu'on engagera en fonction du nombre de clients qu'on a. Et comme tu le dis très justement, c'est ponctuel. Par exemple les programmeurs vont travailler quand on a un client, pendant, je ne sais pas moi, une semaine, puis on s'arrête là. Et on les retrouvera une semaine plus tard, ou deux semaines plus tard, mais on ne les payera pas entre deux clients. Et donc ça, ça limite évidemment aussi les risques et les coûts.

T : Dans la version beta de Blisly, vous aviez combien d'utilisateurs ?

J : On a atteint presque 21 000. Ce qui n'est pas mal, mais si on avait pas eu le crash technique qui nous a obligé à recommencer beaucoup de choses, on aurait eu plus du double. Il y a un objectif de 200 000, mais sur les deux continents, donc ça semble tout à fait jouable.

T : En tout cas je ne connaissais pas les applications de la météo en fonction de la santé.

J : Non, et pourtant c'est quelque chose qui existe depuis super longtemps. En Allemagne il y a un institut de biométéorologie, qui a une quinzaine d'année. De nouveau en Europe, c'est pas nouveau. Il y a des hôpitaux en Angleterre, deux hôpitaux qui sont en test depuis 2009, et qui gèrent les urgences en fonction des conditions de la météo. Donc c'est vraiment quelque chose qui est fort développé en Europe, mais pas du tout ici. Donc c'est sûr que nous on doit convaincre d'abord de ça, mais on doit convaincre aussi que la perception de la météo est très mauvaise. C'est amusant parce que j'ai l'impression que de me retrouver fin des années 80' en Belgique, les gens disaient la même chose, « ouais, ils se trompent une fois sur deux. » Puis il y a eu énormément de travail réalisé pour améliorer les prévisions. Et maintenant cette perception est totalement différente. De un, on avait pas intérêt à se tromper, surtout en Belgique, mais c'est surtout quelque chose où les gens ont changé les mentalités et les gens se disent « non, c'est vrai, les prévisions sont bonnes ». Et c'est pas si mauvais que ça. C'est

marrant parce que Radio Canada a évalué mes prévisions sur les quatre derniers mois, et j'ai 95% de réussite. Mon collègue qui fait la semaine, même chose, donc c'est pas si mal. Mais c'est sûr qu'une chaîne comme Météo-Média l'annonce eux-mêmes, que eux n'ont que 70% de taux de réussite, ce qui est très bas, très très bas. Parce qu'à partir de 50%, c'est zéro. Parce que, il va pleuvoir, puis tu as une chance sur deux qu'il pleuve, ce n'est plus une prévision ça. Donc là en plus de faire ce qu'on fait, il faut convaincre les gens qu'on arrive à un niveau de prévision beaucoup plus important.

T : Est-ce que vous avez des concurrents ?

J : Dans ce domaine là ? Santé, certainement pas, il n'y a personne qui le fait. Météo-sensibilité, ça il y en a pas mal, Météo France, Météo Groupe, en Belgique le fait. Ça il y en a plusieurs. Ici il n'y a personne. L'agriculture, de nouveau il y a les mêmes joueurs en Europe, Météo France, Météo Groupe. Et ici il n'y a pas. Mais c'est un modèle très difficilement exportable. On a travaillé, on a négocié avec Météo France, pour prendre leur modèle et l'adapter ici, mais c'est pratiquement impossible, parce que la météo est trop différente, parce que les produits utilisés sont trop différents, parce que la façon de faire est trop différente, donc on aurait pratiquement dû tout recommencer. Et d'ailleurs c'est pour ça que dans le domaine de l'agriculture il y a des gros joueurs, mais ils ne vont pas sur le marché voisin car c'est trop différent. Ils doivent recommencer.

T : Vous avez trois produits différents, comment vous faites pour gérer les trois produits en même temps au niveau du marketing ?

J : C'est trois modèles différents. En soit, l'agriculture, comme c'est en phase de lancement, on a pas trop de problèmes pour l'instant, ni en gestion ni au niveau marketing ce n'est pas la préoccupation première pour l'instant. Pour le reste, l'application Blissys, comme c'est un modèle ultra différent et comme on a des moyens très limités, on est énormément sur les réseaux sociaux, le web et le référencement. Donc ça, on joue que là-dessus. Pour la partie météo sensibilité, la démarche est beaucoup plus traditionnelle, c'est-à-dire que c'est le téléphone, le courriel, prendre contact avec les gens, les rencontrer. Je te dirais que c'est assez simple. Après, pour ne pas partir dans tous les sens, un certain nombre d'activités ciblées, genre la construction, le transport, le tournage extérieur. Mais par exemple, eux, on ne les avait pas mis tel quel au départ, puis ils sont arrivés, ils ont débarqué par accident j'ai

presque envie de dire, parce qu'au départ c'était, même pas la construction, mais tout ce qui était commerce de détail, qui est influencé clairement. Alors que ce soit le commerce de détail avec la vente en ligne ou en magasin, on négocie avec Dynamite, qui a les magasins Garage, eux sont assez intéressés par la chose, donc on va voir. Ça c'était vraiment le truc de départ, après la construction s'est ajoutée. Ce n'est pas qu'on y pensait pas, c'est sûr, mais on ciblait les gens qui devraient être convaincus beaucoup plus vite. Et la construction, ils peuvent se dire « ouais, ce n'est pas si important que ça », mais on est en négociation avec une grosse boîte de construction. Ils nous disent qu'une mauvaise météo sur une journée c'est 50 000\$ de perdus à l'heure. Ici, on travaille 8h, tu fais le compte. Eux sont par contre très conscients de la chose. Là je suis pratiquement sûr qu'on va faire affaire avec eux, car ils ont trois chantiers qui commencent, là c'est pour des mois et des mois, ça va monter en années car ils ne vont pas démarrer en même temps. Donc ça sera peut-être un an, un an et demi avec eux. Et donc voilà, c'est, mais on est ouvert, c'est sûr qu'on rencontre des gens qui ont leur propre réalité, c'est super intéressant, et puis ils se disent que ça pourraient être intéressant. On a rencontré une VP de Médicom, une société qui fabrique des masques, tu sais, des masques de chirurgiens. Et eux ils essaient de développer ce marché là. Et donc ils nous ont demandé, est-ce qu'on pourrait extraire, de faire une application rien que pour eux. Donc ça se sont des choses qu'on a pas forcément identifiées au fil du temps. Nous on doit faire super attention, on peut pas trop se diluer, ne pas partir dans tous les sens, on va s'y perdre. Mais il faut rester très largement ouvert, parce que dans un premier temps, on est un peu obligés de prendre tout ce qui vient, parce qu'on a besoin de faire rentrer de l'argent. On essaye de rester centrés, mais si Médicom débarque dans le tableau dans 6 mois, on le fera, même si on s'était pas dit ça au début. Mais il y a des gens qui au début, là c'est vrai c'est quelque chose qui, là par contre, il y a quelque chose qui change. La météo influence mon activité professionnelle, de loisir, et qu'est-ce qu'on fait pour soit jouer avec, ou coller le mieux possible, mais certains ne savent pas par quel bout le prendre. Mais même quand ils en ont conscience, la deuxième réaction qu'on a c'est « oui, mais il va falloir réorganiser toute la société ». Oui, c'est sûr, tu sais, je discutais avec un gars qui commercialise Pair Olive ici au Québec, et il disait que lui, dès qu'il va être un peu plus gros, il va le faire par rapport à la météo. Parce qu'il me dit « le nombre de fois que je me retrouve avec zéro stock », parce qu'il a fait plus chaud à un certain moment, j'ai tout vendu. Et sur mon modèle de l'année dernière, tout mon stock qui tient théoriquement du mois de janvier à juin, ben au mois de mai il est parti. Donc c'est, ce sont des gens qui sont conscients de ça. Maintenant il faut trouver des solutions pour palier à ce genre de problème. Par contre, nous on le fait pas

spécialement. On peut faire des recommandations globales, mais on ne va pas aller dans l'entreprise et dire il faut faire ça, ça ça. C'est sûr qu'il y a des choses dans l'entreprise qu'on peut recommander, tiens j'ai quinze boutiques, chaque fois qu'il pleut, mon chiffre d'affaire diminue de plus de la moitié, j'ai la moitié qui est vide dans mon magasin. Donc à chaque fois qu'il pleut je peux mettre la moitié de mon personnel, ou en tout cas enlever 30%, ça fait une économie de 30%. Ça c'est une recommandation facile à faire. Par contre, il y en a d'autres qui sont dans la vente, par exemple, je m'aperçois que quand il pleut, cette chemise je la vends beaucoup plus. Qu'est-ce que je fais ? Une promotion supplémentaire pour en vendre encore plus ? Est-ce que je supprime la promotion parce que je sais que de toute façon je vais en vendre plein ? Ça c'est pas notre job. C'est là où intervient l'accompagnement, c'est ce qu'on fait, on fait pas un rapport et tiens débrouille toi. On va se mettre autour de la table, tiens voilà ton rapport, et on va leur dire, nous, on ferait ça. On va attirer l'attention, chaque fois qu'il pleut, tout le département de chemises vend 10 fois plus que la normal. Qu'est-ce que vous pensez faire dans ce cas-là ? Donc c'est vraiment un accompagnement, je pense qu'au fil du temps on va aussi, je suis pas opposé d'ailleurs si le besoin se faire ressentir a un moment donné, d'avoir des gens du marketing pur qui viennent avec nous pour compléter notre offre. Je suis pas opposé à ça, mais je le garde dans le futur et en fonction de la demande. Il y a suffisamment de compagnies qui peuvent fournir ce service de manière ponctuelle et de travailler peut-être avec un interne.

T : Pourquoi avez-vous commencé MétéoGlobale?

J : De un, il fallait que je me trouve une activité, depuis, j'étais sorti de l'école, j'avais eu cette chance là de n'avoir jamais fait un jour de chômage, j'ai toujours bouloté comme un malade. Puis quand je suis arrivé ici, je pense que les deux premiers mois c'était pour relâcher, car la dernière année c'était l'enfer, j'étais souvent ici et j'avais beaucoup de responsabilités, au sein de KeyWall et au sein de la RTBF, ce qui faisait que je travaillais du 19h sur 24, donc ça ne pouvait pas continuer comme ça. Mais c'est aussi par passion. Je pense que j'aurais pu faire d'autres choses ici, c'est sûr que la météo est une passion qui est venue tardivement. La météo je m'en servais parce que je faisais de la voile, mais je m'en servais, je regardais les prévisions météos puis j'allais naviguer, puis c'est devenu une vraie passion, d'essayer d'arriver à faire, j'ai eu une formation donnée par des anciens de l'armée belge. Mais ce que j'ai vraiment beaucoup de plaisir à faire, c'est donner des prévisions.

T : C'est quoi les plus grosses difficultés que vous avez rencontrées au tout début de la création de MétéoGloabale?

J : Le financement, et encore aujourd'hui c'est le financement. C'est très difficile de convaincre les gens, pourtant on a beaucoup d'avantages, mais les gens sont réticents sur la partie santé. On n'a jamais eu aucune personne qui nous a dit « C'est stupide ce que vous faites », c'est rare qu'un projet a fait l'unanimité. Mais dès qu'il faut investir ça fait « ha, oh, je ne sais pas ». Mais je peux comprendre, je trouve qu'il y a beaucoup d'investisseurs qui ont une vision très étroite et très court terme, car ils ne voient pas le potentiel de MétéoGlobale. Ça, je trouve ça un peu dommage, car on perd beaucoup de temps. Nous, chercher des investisseurs, c'est du temps, et donc de l'argent que nous perdons, par des gens qui sont parfois un peu désinvoltes.

T : Au niveau de la gestion en elle-même ?

J : Ho non, en une journée j'ai créé, 450\$ et c'est parti. Au niveau administratif c'est beaucoup plus simple. On a à disposition un service de comptabilité, ce qui est bien pratique aussi.

T : Est-ce que vous avez utilisé des modèles économiques.

J : Non, pour Blisly, on utilise un modèle basé sur un modèle qui a été créé par une grosse boîte, qui fait une modélisation du rapport publicité-argent et nombre d'utilisateurs. Là on s'est basés sur des modèles qui existaient. Pour l'agriculture, quelque part aussi, parce que je connaissais les prix demandés en Europe, donc je les ai juste adaptés en dollars pour ici. Pour la météo-sensibilité, là c'est plus compliqué. Alors ça c'est plus un modèle que nous avons mis en place, basé sur la quantité de produits à analyser, le nombre de régions concernées, l'étendu des prévisions, si c'est grand ou court, et la fréquence des mises à jour des prévisions nécessaires, demandées par le client, notamment dans le domaine de la construction. Ce sont les trois facteurs qui nous permettent de mettre des prix. Les prix sont aussi basés sur ce que je connaissais sur ce type d'activité en Europe et après avoir discuté avec les uns et les autres, on a un prix légèrement plus bas pour pouvoir pénétrer le marché, ça c'est certain. Là on est à un bon 20% en dessous du prix du marché. Vraiment pour pénétrer le marché.

T : Est-ce que vous avez entendu parlé du Business Model Canvas?

J : Non.

T : Je pense que j'ai terminé, merci beaucoup pour votre temps, c'était très intéressant de parler d'un sujet si innovant, en tout cas je ne connaissais pas du tout

Annexe 12: Entretien de Lyne Beaudette - 04/07/2017

Dû à l'absence de fichier audio, seul la retranscription des notes prises lors de l'entretien téléphonique est reprise ci-dessous. Ces notes ont été vérifiées et confirmées par Madame Beaudette elle-même, à la date du 9-07-2017.

Lyne Beaudette est née le 20 juillet 1964. Madame Beaudette a commencé sa carrière en tant que secrétaire commis-comptable pour ensuite se diriger en programmation dans le secteur de l'informatique. Celle-ci a travaillé en entreprise pendant 3 ans, avant de devenir professeur en informatique bénévolement, lors de cours du soir, cinq soirs par semaine. Lyne Beaudette a ensuite décidé d'arrêter ce métier de programmeur-analyste pour rentrer dans une école et suivre une formation d'enseignante de français. Elle exerce le métier d'enseignante depuis maintenant 25 ans. En 2012, la maladie frappe et elle décide de diminuer cette activité, ce qui la mène vers une réflexion et une remise en question sur sa vie. Pendant 2 ans, elle réfléchit à son avenir. C'est en 2014, à l'âge de 50 ans, que Madame Beaudette fait l'achat d'une crèmerie. Étant donné que le secteur de la crème glacée est saisonnier, elle décida de redevenir enseignante la moitié de l'année afin de compléter son activité de crème glacée l'été. Elle reprit donc son rôle d'enseignante en septembre 2014, pour la saison hivernale.

L'ancienne propriétaire de la crèmerie possédait tout le bloc immobilier, qui comprenait trois commerces et deux logements résidentiels. Les trois commerces étaient respectivement un cordonnier, un magasin de produit ménager et une crèmerie. Elle fit connaître son désir de quitter son activité et sa volonté de trouver un acheteur pour son commerce de glace et par la même occasion un acheteur pour l'ensemble du bloc immobilier. Madame Beaudette réfléchit à sa proposition et décida de saisir l'opportunité.

Madame Beaudette décrit son activité comme un bar laitier populaire, qui propose de la crème glacée. Son enseigne se nomme « Crèmerie La Banquise », et se situe dans la ville de Magog, à 130 kilomètres de Montréal. Ce magasin de glace ne propose pas de glace de type sorbet ou gelato, mais uniquement de la crème glacée. Les crèmes glacées peuvent aussi être sans gluten ou sans lactose. Une multitude de produits glacés sont proposés : pops, café glacé, coupe glacée, gâteau glacé et choux à la crème glacée. Les glaces ne sont pas

artisanales et viennent du fournisseur Québon. Madame Beaudette emploie trois personnes pour l'aider dans les activités de La Crèmerie La Banquise.

Ses clients viennent manger une glace à son commerce pour passer un moment agréable et pour apprécier de la bonne glace, le tout dans une ambiance décontractée. Certains clients viennent simplement pour discuter avec elle, tout en dégustant une crème glacée. Ils viennent aussi pour la situation géographique car les autres magasins de glaces se situent plus au centre-ville de Magog, tandis que La Crèmerie La Banquise est délocalisée.

La stratégie de prix est basée sur le volume. Madame Beaudette préfère vendre plus de glaces à un prix moins élevé plutôt que l'inverse. Son commerce fonctionne aussi avec certaines promotions. Tous les jours avant 13h, le petit cornet de glace est à 2\$, taxes incluses. Aussi, si un client, habillé d'un équipement sportif, commande une glace, le prix du cornet est aussi de 2\$, taxes incluses. La Crèmerie La Banquise vend environ 40 litres de glace par jour et peut servir jusqu'à 500 personnes par jour. Madame Beaudette n'utilise pas de décoration ou de design particulier pour sa crèmerie. Cependant, celle-ci compte agrandir son enseigne et proposer des places assises à l'intérieur, notamment pour la période hivernale. Une décoration d'intérieur sera créée pour l'occasion. Les glaces peuvent être choisies à la carte, et des recettes de coupes sont aussi proposées. La commande des glaces se fait uniquement au comptoir. Madame Beaudette n'organise pas de service de livraison. Pour le moment, la consommation ne se fait que sur place, à l'extérieur du comptoir, ou à emporter.

Le segment de client est très varié mais représente principalement des familles. Il y a peu de touristes. La localisation du magasin attire principalement des clients locaux. Leur niveau de vie est modeste. Les prix sont alors adaptés et abordables pour attirer un maximum de clients potentiels. Les clients sont très sensibles aux variations de prix. Ils remarquent quand les prix augmentent, même de 0,25\$. Ils font la remarque en début d'année, mais s'y habituent rapidement. Ils dépensent en moyenne 5\$ par personne et viennent en majorité une fois par semaine. Certains clients viennent tous les jours, ou tous les mois. Les clients sont fidèles. Cette fidélité est augmentée par la mise en place d'une carte de fidélité qui offre le 11ème cornet de glace gratuitement.

La Crèmerie La Banquise a une certaine image de marque, car elle existe depuis une soixantaine d'années, et Madame Beaudette en est la 4ème propriétaire. La propriétaire précédente a tenu le commerce pendant 36 ans.

Madame Beaudette utilise quelques moyens pour développer son marketing. Elle utilise les annonces Facebook et depuis cette année, des flyers très colorés qu'elle dépose dans les dépanneurs, les Bed & Breakfast et dans les restaurants. Elle a déjà mis des coupons dans le journal local, mais a reçu malheureusement peu de retours. Elle trouve la mise en place de ce marketing peu évident et chronophage. Elle pense à engager une personne destinée à s'occuper de son marketing en ligne.

La relation avec les clients est basée sur le contact humain et la discussion. Elle aime parler à ses clients, les informer, et les complimenter. Madame Beaudette préconise un contact chaleureux et personnalisé pour compléter son service de vendeuse. Elle n'hésite pas à demander l'avis de ses clients afin d'améliorer son service. Elle éprouve parfois des difficultés à comprendre la commande des clients, qui confondent les termes spécifiques à la crème glacée. Elle informe donc le client sur le produit pour deux raisons : donner un conseil au client en fonction de ses goûts et éduquer le client sur la manière de fonctionner au comptoir, car le temps est très important lors de grande affluence. Ses clients peuvent facilement lui faire part d'un commentaire. Ceux-ci peuvent contacter Madame Beaudette sur la page Facebook de La Crèmerie La Banquise et par téléphone.

Madame Beaudette a commencé cette activité par opportunité d'affaires et par défi personnel, absolument pas par soucis financier. C'était un gros défi pour elle car elle n'avait aucune notion de gestion au préalable. Elle a dû étudier et s'instruire pour se mettre à niveau, notamment par rapport aux normes d'hygiène et aux réglementations très strictes du secteur alimentaire. Madame Beaudette a éprouvé quelques difficultés supplémentaires au fil de son expérience en tant qu'entrepreneuse :

- La rétention de clientèle : garder la clientèle lors de la reprise du commerce a été un défi majeur car les clients avaient beaucoup de craintes concernant le changement de propriétaire. Garder la confiance de ses clients a été compliquée, car un tel changement peut avoir un impact important sur la vision du commerce par le client. Malgré la perte de nombreux clients, la transition s'est bien passée. Quelques changements ont été réalisés, notamment au niveau de l'hygiène, afin de satisfaire au

maximum le client. Pour Madame Beaudette, la propreté de l'arrière-boutique est très importante.

- La comptabilité et la gestion de stock : après une journée entière (plus de 12 heures de travail), Madame Beaudette avait beaucoup de difficulté à réaliser la comptabilité, dont elle n'avait aucune notion au préalable. Celle-ci a aussi créé un système afin de gérer son stock plus facilement.
- Les ressources humaines : Madame Beaudette a rencontré deux difficultés majeures au niveau des ressources humaines : le recrutement de personnel et la gestion de personnel. Lyne Beaudette a du mal à trouver des personnes de confiance qui sont prêtes à faire le travail de vendeur de glace au complet. La fonction demande plusieurs tâches, autre que vendre de la glace, comme nettoyer les toilettes, faire la vaisselle, ranger le stock. Au niveau de la gestion de son personnel, il y a eu quelques difficultés notamment au niveau des horaires et au niveau des imprévus (employée partie en vacances pendant la saison d'été, manque de rigueur, absence)

Malgré ces soucis, le magasin fonctionne très bien et Madame Beaudette réussit toujours à trouver une solution sur le moment, qui est efficace et rapide. Celle-ci exprime aussi les atouts de son expérience en tant qu'enseignante, surtout au niveau de la communication avec ses employés et ses clients.

Madame Beaudette prévoit de faire sa propre crème glacée, et diminuer ses commandes avec son fournisseur. Cette nouvelle activité implique un investissement financier important.

Annexe 13: Entretien de Denis Haine – 04/07/2017

D : Denis Haine

T : Tim Cortese

T : Merci. Je vais d'abord vous demander votre date de naissance s'il vous plaît.

D : Le 12 janvier 1973

T : Je vais d'abord tout simplement vous demander votre parcours professionnel.

D : Ah, heu, [rire], chaotique un petit peu. Ben j'ai eu mon diplôme principal en Belgique, en médecine vétérinaire à Liège. Je travaillais un petit peu en France comme vétérinaire, puis je suis revenu à Liège, à l'université, à la faculté comme assistant. Puis je suis parti en 2000, faire un internat ici au Canada, suivi d'une maîtrise en Angleterre à Londres en épidémiologie. Puis je suis brièvement retourné en Belgique, le temps de, parce que j'avais fait avec mon épouse les papiers pour immigrer au Canada à ce moment-là, donc, on est brièvement retourné en Belgique le temps que les papiers soient acceptés, puis on est arrivé au Québec ici, en, 2003, août 2003. Puis là, j'ai travaillé comme consultant en épidémiologie, dans une petite société de consultance. En Belgique on dirait une spin-off de l'université. Puis, il y a eu un peu une crise en santé animale ici au Québec, ce qui fait que je suis parti du côté humain, j'ai été directeur bio statistique dans un organisme de recherche clinique humaine. Heu... Je suis resté trois ans, puis je suis retourné en médecine vétérinaire, parce que ça me manquait, donc là j'étais dans un centre de recherche de la faculté vétérinaire de l'Université de Montréal, heu.... Pendant presque deux ans, ce qui nous amène en 2012, puis là les fonds ont été, c'était la fin du financement de ce centre de recherche là, alors j'ai commencé une thèse de doctorat en épidémiologie, que je viens de terminer, et je suis chercheur postdoctoral à la faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal.

T : Vous avez terminé votre doctorat à quelle date ?

D : En janvier de cette année. Puis où est mon entreprise là-dedans [rire], en 2010, quand je suis passé en médecine vétérinaire, au centre de recherche, quand j'ai quitté le côté humain, j'ai créé mon entreprise, comme travailleur autonome. Je voulais garder un pied dans le domaine, heu... et c'est ça, à ce moment-là que j'ai créé mon entreprise, mais comme travailleur autonome, j'ai pas une entreprise avec 50 employés, donc, pour offrir des services en bio statistique pour les recherches cliniques, aussi bien humaine que vétérinaire, que animale, et des solutions en épidémiologie. Donc c'est plutôt des services en expert conseil si on veut. Puis comme l'objet a été avant, surtout après quand j'ai commencé ma recherche en doctorat, de faire mes études, c'était plus en complément de mes bourses etcetera, j'ai jamais cherché de client. J'ai toujours fait du bouche-à-oreille, comme recrutement de clientèle.

T : Est-ce vous pourriez un peu m'expliquer, donc définir votre activité. Donc vous proposez des services en bio statistique ?

D : Oui, donc c'est essentiellement de la recherche clinique. Heu, recherche clinique humaine et vétérinaire. Donc je ne sais pas si vous connaissez un petit peu le milieu de la recherche clinique.

T : Un tout petit peu.

D : Il y a différents stades de recherche. Il y a la phase préclinique, qui est le stade avant de faire des recherches, des expériences sur des humains, donc ce sont des expériences sur des cellules, ou des animaux, ça je ne sais pas. Je suis dans la partie vraiment clinique, l'application vraiment alors sur les êtres vivants, que ce soit humain ou animaux. Animaux pour les médicaments destinés aux animaux. Puis je faisais dans le côté humain, ce que je fais dans ma société, c'est essentiellement des phase 4. Donc des médicaments qui existent déjà, qui sont déjà sur le marché et dont on recherche des choses particulières dessus, sur des groupes de population particuliers, ou des nouvelles indications. Donc du côté humain, c'était des recherches qui sont soumises pour approbation à Santé Canada ici au Québec. Du côté vétérinaire, c'était, je travaillais surtout sur des recherches avec des vaccins, puis ce sont des études qui sont approuvés aux États-Unis, par le USDA, au Canada, par l'Agence Canadienne de l'Inspection des Aliments, et en Europe, l'Agence de, l'EMA, l'Agence Européenne des Médicaments. Donc ce sont des produits qui sont commercialisés actuellement dans ces pays là.

T : Vous faites des projets qui sont ponctuels, ou c'est vraiment sur du long terme ?

D : On peut dire que c'est ponctuel, heu, une aide spécifique sur un domaine particulier de l'étude, donc il y a, j'interviens dans deux moments. J'interviens soit au moment du design de l'étude, donc savoir comment le nombre de patient, le nombre d'animaux à recruter pour avoir une puissance statistique suffisante, le design générale de l'étude, comment opérationnaliser pour avoir, heu, pouvoir remplir le objectifs en fonction des hypothèses statistiques, puis à la fin de l'étude, heu, sur les statistiques et le rapport statistique, donc c'est vraiment l'analyse des données, heu, et le rapport statistique qui est soumis aux agences réglementaires.

T : Entre ces deux moments ?

D : Bah il y a la réalisation de l'étude, mais ça je ne m'en occupe pas.

T : Si je comprends bien, vous faites le plan de travail de la réalisation de l'étude et vous analyser ensuite les résultats obtenus.

D : Oui, c'est ça

T : Ok, hum, vous avez combien de contrats à l'année, ou au mois, plus ou moins, je ne sais pas comment ça fonctionne en fait.

D : Heu, bah comme je ne me charge pas de chercher des clients, que je fais que du bouche-à-oreille, puis je suis limité dans mon temps, donc ça se fait finalement en supplément de mes autres activités principales, donc ça m'arrive même de refuser des contrats, parce que j'ai pas le temps de les réaliser. Mais ça tourne à peu près aux alentours de 5 et 10 contrats par an.

T : Je suppose que vous adaptez chacune de vos études au cas particuliers, et ce que par exemple vous utilisez un modèle que vous adaptez, ou c'est à chaque fois tout un travail de renouveau ?

D : Heu, bah il y les deux. Heu, ça dépend de la demande du client, il y a parfois des demandes récurrentes, puis donc là on peut faire, des économies d'échelles si on veut, pouvoir réutiliser des designs précédents, ça réduit les coûts. C'est généralement peu le cas, c'est le cas avec le même client, ça c'est faisable. Je dirai c'est rarement le cas, c'est rarement possible avec différent clients, car ils ont généralement des demandes qui sont différentes, qui peuvent être généralement semblables, mais il y a toujours des spécificités, donc on adapte toujours au client. Donc il y a les deux, on peut réutiliser des choses, ou devoir recommencer tout à zéro.

T : Qu'est-ce qui fait que vos clients vous appelle-vous et pas un de vos concurrents ?

D : [rire], parce que, on est peu à offrir ce service là, de un, [rire]. Hum, disons qu'il y a des compagnies, vraiment bien établies avec des dizaines, voire des centaines d'employés, même des compagnies qui sont internationales, qui sont implantées ici au Canada ou au Québec, mais ils ne répondent pas spécifiquement à des demandes bien particulières, ou parfois plus limitées des clients, ou surtout aussi, une expertise qui est particulière. Donc c'est, je pense que c'est le cas de la plupart des gens comme moi qui font ça comme expert finalement, comme travailleur autonome. On a une expertise particulière dans un domaine précis, ou un service spécifique, qui fait qu'on va venir nous chercher, plutôt qu'une grosse compagnie qui aura peut-être du mal à répondre à une demande particulière, ou qui aura du mal à s'adapter à des demandes plus spécifiques ou à de plus petites échelles.

T : Quelle est le, est-ce que vous avez un client type ?

D : Essentiellement, je pourrais dire, bah, soit ce sont des sociétés de biotechnologie, ou ce qu'on appelle dans notre domaine, des investigateurs principaux, c'est-à-dire, des chercheurs à l'université qui, en collaboration avec des sociétés pharmaceutiques, ont fait une étude, mais ils n'ont pas les ressources, en tout cas pas toutes les ressources pour faire toutes les étapes de la recherche, et donc ils font appel à des ressources extérieures, pour faire ça. Donc je dirais que la moitié de mes clients se sont des biotechnologies, et l'autre moitié se sont finalement des chercheurs universitaires. Ce qui est un peu bizarre, parce qu'être à l'université et manquer de ressources, et devoir faire appel au privé [rire], mais euh, c'est comme ça. Je ne serai pas dire si en Europe c'est le même cas de figure, mais ici c'est quelque chose de courant, qui ne choque pas, je vais dire.

T : Est-ce que le prix de votre service, est-ce que le client est sensible au prix de votre service ?

D : Je dirais oui et non. Je dirai que le prix est toujours un facteur de choix du, de celui qui donne le service, mais heu, comme il n'y a pas toujours le choix du fournisseur de service dans ce que je fais, donc ils sont toujours un peu obligés de prendre ce qu'il y a. Hum, c'est aussi, ça dépend aussi de quelle manière on se positionne par rapport au client. Moi le retour que j'ai de mes clients, c'est que, moi je fais, j'ai un tarif horaire, je fais rarement un prix, un prix global pour un contrat, je fais un tarif horaire, donc c'est payé à l'heure. Ce qu'on me dit c'est que je suis plus cher que mes concurrents, mais je charge moins d'heure. Ce qui fait qu'au bout du compte ça fait à peu près pareil. Donc c'est un peu une manière de se positionner. Mais au final les différences sont minimales entre les fournisseurs de services.

T : Quels sont les avis de vos clients. Comment ils peuvent donner, s'intégrer justement dans votre travail ?

D : Heu, c'est à-dire ?

T : Est-ce qu'ils peuvent venir vers vous à tout moment pour par exemple vous donner des informations supplémentaires sur le projet, est-ce qu'ils peuvent vous contacter, est-ce que vous travaillez en collaboration ? Ou est-ce qu'ils vous donnent le projet en général et vous travaillez de votre côté ?

D : Heu, Généralement c'est plutôt un cahier des charges qui est à remplir. Il y a une liste de demandes spécifiques, dont ils ont conscience ou pas, parce que souvent ils n'ont pas spécialement conscience de la liste de détails nécessaires pour réaliser l'étude, donc souvent c'est moi qui va aller chercher l'information auprès d'eux. Mais, disons qu'une fois que le projet est bouclé, il n'y a pas de changements qui sont possible. D'autres part, l'aspect réglementaire du travail, le produit final est révisé par les agences réglementaires, on ne peut pas faire de modifications comme on veut à un projet. Une fois que le projet est déterminé, il ne s'agit pas de modifier par la suite. Quand on doit modifier, ça demande des justifications solides, et souvent une approbation des agences réglementaires pour un apport de modification, donc, euh, il y un travail en amont qui est fait pour être certain que tout est bien

compris et qu'on arrive à répondre aux questions et à l'objectif avant. Mais après une fois que c'est lancé, c'est difficile de pouvoir faire des changements. Le client revient rarement par la suite, sauf éventuellement s'il y a un problème. Par exemple, dans le travail, dans la recherche, c'est en aveugle, on ne sait pas qui reçoit le médicament, qui reçoit le placebo. Par exemple il y a des animaux qui meurent, un patient qui a des problèmes de santé, alors il faut briser l'aveugle pour savoir qu'est-ce qu'il s'est passé, qu'est-ce que l'animal a reçu ou qu'est-ce que le patient a pris, si c'était le médicament ou le placebo. Donc oui, à ce momentlà on peut me revenir à moi pour savoir qu'est-ce qu'il y a eu. Mais sinon, les interactions sont au début ou à la fin, mais pas spécialement entre. Sinon ils peuvent, peut-être aussi l'intérêt du client de faire appel à des gens comme moi, c'est que on n'est pas rigide comme une grosse société, c'est qu'on répond très rapidement à leurs demandes. S'ils ont une question, par exemple « Quel est votre avis sur ça ou ça », heu, la réponse ils ne la veulent pas 3 mois après. C'est le lendemain ou le surlendemain. A la limite on s'imagine que ça peut prendre plus de temps si ça demande de la recherche ou que c'est plus compliqué, ça peut prendre une semaine ou deux, mais c'est, il ne s'agit pas de mettre en branle, discuter du contrat avec mon service marketing, puis ça finit ailleurs, non.

T : Ok. Hum, pourquoi vous avez décidé de justement commencer une activité en parallèle de vos études.

D : Ah, [rire], tout bêtement parce que, heu, j'hésitais entre deux choses : la recherche universitaire et être mon propre patron. Je me suis dit : «Je vais faire les deux » [rire]. Donc oui, c'est uniquement ça. En me disant, oui, la recherche universitaire il faut faire un doctorat, mais disons, mais disons que si à la fin j'ai pas de poste en recherche, bah j'aurais au moins initié ma société et je pourrais la développer par la suite.

T : Est-ce que c'était comme une solution de plan B, qui est devenu au final un deuxième plan A ?

D : Heu, non, heu, je pense que ce sont deux plans A, mais disons que les priorités vont à l'un ou à l'autre selon le moment.

T : Est-ce que vous auriez-pu commencer une autre activité dans un autre domaine, en parallèle de votre doctorat ?

D : Non non, bah, je pense que j'aurais pu faire dans un autre domaine, il y en a qui font ça, qui font une activité parallèle à leur étude. Heu, mais il y avait une connexion avec mes études, donc heu, ça allait de soi. Ce n'est pas deux choses complètement différentes, il n'y a pas vraiment un plan A et un plan B, ils sont tous les deux inter-reliés.

T : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés dans le début de la création de cette activité ?

D : Heu, non.

T : Au niveau par exemple, je ne sais pas, de comment gérer un projet, de la comptabilité en tant que travailleur autonome, toutes ces choses là.

D : Gérer des projets, ou gérer les contrats, ou même gérer les clients j'avais une expérience au préalable. Heu, en étant, par exemple dans, au début quand j'ai commencé au Québec, quand j'étais dans une petite société de consultants, heu, les contrats étaient quand même similaires à ce que je fais actuellement, je faisais du démarchage, plus maintenant, mais à l'époque je faisais du démarchage de client, je faisais des contrats, des choses comme ça. Disons que les difficultés, disons que j'ai appris par avant. Puis quand j'étais directeur biostatistique là aussi, je travaillais avec des clients etcetera. Disons, mon apprentissage s'est fait de manière supervisée dans mes travaux, dans mes emplois précédents. Concernant la comptabilité, ouais, l'aspect administratif, j'ai été assez surpris finalement que c'était très facile. Il y a très peu de paperasse à faire pour se lancer en affaire, ça coûte, je crois que ça m'a coûté, pour m'inscrire, 30 ou 35\$, et puis hop c'est lancé. Puis on a un numéro, comme on dirait en Belgique, un numéro TVA, un numéro TPS, TPQ, puis ça on charge la TVS et TPQ au client et au bout de l'année on la reverse au gouvernement. Non, franchement il n'y a aucune difficulté.

T : Au niveau des ressources, quels genres de ressources vous avez besoin pour effectuer votre travail ?

D : Heu, peu. [rire]. Vous voulez dire ressources matérielles, ressources humaines ?

T : Oui, par exemple ressource humaine, matérielle, intellectuelle.

D : Oui, disons que le type de travail que je fais, les ressources matérielles sont très limitées. Heu, je n'ai pas besoin d'un local spécifique, un bureau est suffisant, j'ai pas besoin de hangar, d'entrepôt ou quelque chose comme ça. Juste un bureau, fait très bien l'affaire, un ordinateur, une imprimante, puis une connexion internet et on a fait 99% du chemin [rire], si pas 100% du chemin. Pour les ressources humaines, comme c'est assez limité, du point de vue de l'étendue du travail j'ai pas spécialement besoin d'un assistant, ou d'un collaborateur, etcetera. Heu, je sais par contre, heu, j'ai des noms auxquels je peux faire appel pour faire un travail particulier, si j'ai besoin d'avis supplémentaires, de ressources supplémentaires, et donc je sais à qui parler. Je sais à qui je pourrais m'adresser et avoir accès à ces gens là. Je pense que comme consultant, expert, c'est souvent de cette manière là qu'on travaille. On n'a peut-être pas nécessairement sept ou huit employés, mais on sait qui on peut aller chercher comme expertise additionnelle, de manière temporaire, sur des travaux bien spécifiques.

T : Est-ce que vous utilisez un logiciel en particulier ?

D : Bah, heu, ce sont des logiciels d'analyse statistique, heu, c'est essentiellement R, qui est en fait un logiciel qui est open source, qui est gratuit. Donc là aussi il n'y a pas de frais.

T : J'ai aussi eu l'occasion de l'utiliser, c'est intéressant de savoir qu'un professionnel l'utilise aussi.

D : Il est très utilisé, donc heu, c'est, surtout dans mon domaine d'expertise, ça marche. Sinon point de vue logiciel, grosso modo, je fais essentiellement affaire avec des logiciels open source. Heu, donc les coûts sont réduits, nul ou quasi nul.

T : Ok, je pense que j'ai terminé. J'ai juste une dernière question. Est-ce que, quand vous avez commencé la création de votre entreprise, vous avez utilisé un certain modèle économique ou modèle d'affaires pour, un peu déterminer ce que vous vouliez faire comme travailleur autonome.

D : Heu, je sais pas s'il y a un nom particulier, mais effectivement, je ne me suis pas lancé du jour au lendemain en me disant, ah, ce que je vais faire. Non, il y a eu une démarche

antérieure. En fait, avant de quitter mon emploi pour, en biostatistique pour intégrer le centre de recherche en médecine vétérinaire, j'avais déjà entamé une réflexion générale de ce que je voulais faire dans la vie. Et, ça incluait que je voulais faire de la recherche et que je voulais être mon patron aussi. Je ne savais pas lequel des deux, donc j'ai fait les deux, mais dans la recherche, dans la réflexion d'être mon propre patron, c'était pas juste « je veux être mon propre patron », donc, là il y avait quand même une démarche. Je savais dans quel domaine je voulais établir mon entreprise ou offrir mes services. Je savais les clients potentiels que je pouvais contacter, je n'ai pas fait de démarche de client, mais au début j'ai fait, j'ai contacté des gens « bah voilà, je me mets à mon compte » si on veut, « vous connaissez mes services » et donc dans cette première recherche, c'était pas vraiment une recherche de clients, juste plutôt une annonce, bah voilà, je suis disponible pour du travail. Puis ça m'a lancé, et après j'ai juste fait du bouche-à-oreille finalement, j'ai plus rien recherché. Mais je savais très bien, ce service que je veux proposer, puis c'est comme ça que je veux le réaliser, c'est de telle manière que je veux le faire, puis je savais bien qu'en faisant de cette manière là, il y allait avoir certains clients, ça ne fonctionnerait pas. Mais tant pis, c'est comme ça que je veux travailler. Mais il y avait le chantier qui était fait, je ne me suis pas lancé du jour au lendemain. Ben voilà, je suis consultant en bio statistique [rire], non, il y avait une réflexion auparavant qui était quel est le genre de projets qui m'intéressait, comment je veux les réaliser et éventuellement avec qui je voulais travailler.

T : Oui, ok. Est-ce que vous avez un site internet, ou un endroit où je peux trouver des informations sur les services que vous proposez, ou c'est vraiment uniquement par bouche-à-oreille ?

D : C'est vraiment de bouche-à-oreille, heu, j'ai un site internet, mais il est vraiment destiné à mon côté académique, mon côté universitaire, mais heu, il n'y a pas, je n'ai pas, mais il faudrait [rire]. Ne fût-ce que, heu, parce que, heu, ici au Québec, je ne sais pas si en Belgique c'est possible ou pas, mais on n'est pas obligé d'avoir, comment est-ce qu'on pourrait tourner ça, d'avoir une enseigne, si on veut. Je travaille sous mon propre nom, comme travailleur autonome. Donc je n'ai pas un nom de compagnie, et ne fût-ce que pour faire vraiment la distinction entre mon travail universitaire et mon travail privé, ça mériterait à mon sens, que je me prenne un nom de commerce, [rire], si on veut, pour bien séparer les choses, c'est, en 2017 ça sera fait.

T : Ok, j'ai à peu près tout, c'était très complet en tout cas. Merci beaucoup de m'avoir donné du temps pour cet entretien.

D : Ah mais il n'y a pas de quoi, j'espère que ça a pu vous aider [rire].

Annexe 14: Entretien de Denis Litourneau - 05/07/2017

D : Denis Litourneau

T : Tim Cortese

T : Dans le cadre de mes études, je fais un mémoire sur le thème de l'entrepreneuriat. Et donc j'aimerais bien discuter avec vous de votre activité. Avant ça, je vais vous demander votre date de naissance s'il vous plait.

D : 15 juillet 1964.

T : Merci. Est-ce que vous pouvez m'expliquer votre parcours professionnel ? Jusqu'à aujourd'hui.

D : Tu veux dire mon parcours professionnel, mon parcours, mon parcours de vie ?

T : Heu, oui, parcours de vie oui.

D : Ok, c'est bon, donc moi mon, mes études au départ là quand j'étais à l'école, c'était mécanicien, ok, j'ai fait, j'ai eu la formation de mécanicien automobile, machinerie lourde, et les moteurs diesel. Puis là, moi je voulais aller travailler dans les moteurs diesel, puis machinerie, je voulais aller travailler dans le coin de Montréal. Ce qui fait que, j'étais allé voir, puis ils exigeaient le permis de chauffeur pour les gros camions. Ce qui fait que je me suis inscrit, que j'ai suivi un cours de camionnage. Après ça ben, quand j'ai eu fini mon cours, le cours a duré deux mois, c'était un cours là, ils prenaient 20 étudiants venant du Québec, j'ai été choisi parmi les 20. J'ai troqué presque 4 ans, j'ai fait la Nouvelle Angleterre, aux États-Unis, donc je me suis promené presque quatre ans là, sur la route, puis par la suite, ben j'ai, la vie autour de ça, j'étais un peu tanné, parce que la vie familiale, pas

terrible, que là je me suis revenu à Magog, j'avais un tcheum qui travaillait dans une fonderie, puis moi j'avais le dessin technique, les appareils de mesure, j'avais étudié ça à l'école. Puis j'ai utilisé ce côté là pour après être inspecteur assurance qualité dans la fonderie. Fait que j'étais là, pas tout à fait 11 ans.

T : Vous avez commencé cette activité en quelle année ?

D : J'ai commencé ça en 89', début 89', j'ai lâché septembre 99', puis dans la boîte j'étais en assurance qualité, j'étais en charge des documentaires, puis après ça j'étais comme j'ai tout plafonné dans où ce que j'étais, donc j'ai décidé de m'en aller vivre en Ontario, en supervision. J'avais des tcheums qui étaient là, donc ils m'avaient dit qu'ils cherchaient des superviseurs, donc je suis rentré, j'ai appliqué, puis j'ai travaillé là un an et demi. Par la suite, avant un an et demi, j'ai changé de boss, au bout d'un an à peu près, j'ai changé de boss, j'ai eu un style haha, excuse l'expression, mais style Hitler là haha, un bourreau là haha. Juste pour donner un exemple, t'as un employé qui planchait, puis mettons t'arrivais deux minutes en retard, il vérifiait son dossier disciplinaire, puis prendre une décision, toujours toujours le même. Moi ça, ça n'allait pas avec moi là, on travaillait pas, on parle d'une affaire 2000, on est pas dans les années 60'. Pour moi c'était à l'encontre de mes valeurs. Ce qui fait que j'ai préparé mes arrières, puis au mois de novembre ma décision a été prise que je quittais, j'avais un job pour le printemps. Je revenais à Magog, puis je rentrais pour un installateur de chasse neige. Puis j'ai rentré pour lui en avril 2001, puis j'ai travaillé avec lui jusqu'aux vacances, puis la personne avec qui je travaillais s'est mis à mettre les pieds, ce qui veut dire que les jobs sortaient pas, l'argent ne venait pas. Ce qui fait qu'aux vacances, ils m'ont mis à pied. Fait que, ça m'a donné un coup. Sur l'entrefait, j'ai des connaissances qui cherchaient quelqu'un pour faire différents travaux dans des condos, puis j'ai comme appliqué là, puis j'ai fait ma compagnie de construction en 2001, avec le contrôle, le premier contrôle des foyers, j'ai mis 115 foyers sur 119, à vrai dire quasiment la totalité, conforme selon la norme des appareils de chauffage. Ce qui fait que j'ai commencé avec ça, puis j'ai fonctionné un peu de bouche à oreille, je faisais différents travaux, puis à partir de ce temps-là j'étais allé toutes chercher les licences pour travailler sur la construction, ça prend mettons, nous ici au Québec, ça nous prend une licence pour faire de la rénovation, une licence pour soit faire de la maison neuve, des condos ou quoi que ce soit, j'allais chercher toutes ces licences-là. Je me suis certifié légalement en 2002, puis c'est depuis ce temps-là que je roule ma bosse dans la construction. Mais je ne suis pas sûr de partir à mon compte, mais la situation de la mise à

pied c'est la première fois que ça m'arrivait là, dans toute ma vie de me faire mettre à pied là, une société comme ça, puis ça me prenait de virer de bord.

T : Dû à cette mise à pied, vous avez alors décidé de monter votre propre affaire pour vraiment être indépendant alors.

D : Oui. Au départ ma vision c'était de parer à mon salaire, aller travailler pour mon salaire, puis ma famille aussi là, mais au départ c'était ça. Puis j'ai travaillé un bon deux ans tout seul, puis après ça j'ai commencé à engager, j'ai engagé un homme. Puis en 2006, j'ai monté deux équipes. J'ai grossi d'un côté l'entreprise, et j'ai rapetissé dans une, dans un an au total, pour m'apercevoir quand dans le domaine où est-ce qu'on est, c'est soit on reste petit, ou qu'on devient beaucoup plus gros, pas entre les deux. Parce que, je me suis aperçu sur les chantiers, ça tournait, les job étaient pas bien faits, puis j'étais obligé de retourner les gars pour satisfaire les clients puis tout ça, ce qui fait que j'ai dit non, c'est pas Denis Litourneau, puis j'ai dit je rentre avec un homme ou deux, je fais tout dans les chantiers puis les clients sont satisfaits, puis même le fait que je fais toujours ces chantiers, de temps à autre c'est les autres contracteurs, ce sont toujours les hommes qui travaillent sur les chantiers. Parce que qu'est-ce qui arrive, c'est qu'à un moment donné, quand il y a un problème, ben je suis là pour le régler, que quand l'employé a un problème, mais ça ne serait pas aussi vite, aussi bien, ou dans un délai raisonnable.

T : Ok. Comment vous, quel genre de travaux vous faites, comment vous décririez votre service ?

D : Moi je dois prendre une maison, je fais autant l'intérieur que l'extérieur, la seule affaire que je ne fais pas nécessairement c'est là, quand que c'est majeur là, c'est de la plomberie, de l'électricité, je touche pas à ça en tant que tel. Quand je dois placer une prise de courant, je n'appelle pas un électricien pour ça. Un peu de plomberie, c'est mineur. Si je prends une maison neuve là, je ne touche pas à ça, des, je prends comme des, nous ici au Québec on pose du « gips » sur les murs puis on tire les joints, mais quand que c'est trop gros, j'ai plusieurs sous-traitants qui travaillent pour moi, pour parer à tous les corps de métiers, ce qui fait que je peux prendre une maison et je la fait de A à Z. Je pourrais faire ça.

T : Combien vous avez d'employés, maintenant ?

D : Là présentement j'ai un employé.

T : Ok, est-ce que vous avez un nom de marque ou c'est une entreprise sous votre nom ?

D : C'est « Rénovation Denis Litourneau »

T : Est-ce que c'est pour rénover des maisons ou pour construire de nouvelles maisons ?

D : Ben, au prime à bord, je suis plus spécialisé dans la rénovation, parce que, qu'est-ce qui arrive dans tout ça c'est que la maison neuve, il y a beaucoup beaucoup de contracteurs, et beaucoup de coupure de prix, puis moi j'ai le niveau de qualité, qui n'est pas, j'ai un niveau de qualité assez supérieur à la majorité. Il y en a qui sont en haut de moi, mais il n'y en a pas beaucoup. Ce que j'ai, une qualité de travaux qui est supérieur à la moyenne. Quand que des personnes veulent avoir une maison neuve, ça sera pas un jeune couple, parce que les jeunes couples ils commencent à vivre, ils vont regarder beaucoup plus le prix. Tandis que si on prend maintenant un couple qui, soit qui est à une deuxième maison, les autres ils veulent une certaine qualité. Ça ne veut pas dire qu'ils vont venir me chercher, mais moi, les gens qui veulent m'avoir pour une maison neuve, ils connaissent la qualité que je fais. Parce que moi, je peux dire que c'est 100% bouche à oreille depuis à peu près 5 ans.

T : C'est positif, c'est que ça marche bien alors.

D : Oui

T : Combien de contrats, ou de projets vous avez par an ?

D : C'est jamais pareil. Je prends comme cette année, cette année je devrais en avoir plus car ce sont des plus petits contrats. Si je prends comme l'année passée, j'ai fait une maison neuve clefs en main, ça c'était en trois mois, sur le même papier. Ça dépend de la grosseur des contrats. Si je prends que des gros contrats, ben je vais en faire moins, mais je dirais que, je dois jouer, je dois jouer, je te dirai, 15 à 30 contrats, et peut-être un peu plus si on fait beaucoup de petits travaux, mais 15 à 30 contrats par année. Juste te donner une idée, ça va faire 16 ans, j'arrive à 900, le numéro de la facture.

T : Ah oui ok.

D : ça veut dire qu'en 16 ans j'ai fait 900 factures. Ça te donne un peu une idée. Dès fois j'en fais plus, ça c'est vrai, mais quand je dis 900 factures, je prends comme, la cliente qui j'ai fait la maison au complet, cette même cliente là, elle a eu 5 factures, 6 factures. Juste ça, c'est des déboursés graduels.

T : Est-ce que vous faites toujours des projets clés en main, ou parfois vous faites des travaux similaires. Par exemple, est-ce que vous travaillez dans des condos et toujours faire la même chose, ou bien c'est toujours très personnalisé ?

D : C'est toujours assez personnalisé, j'ai pas de client vraiment là. Je te donne un exemple, dans les condos, j'en construis pas des masses, je dois les rénover. Quand que je les rénove, ben c'est un condo à la fois. Il y a des gens qui vont faire des immeubles à condos, ou des blocs appartement, ben là c'est répétitif, moi j'en fais pas de ça.

T : Concernant vos concurrents, comme ça se passe ? Est-ce que vous avez beaucoup de concurrents ? Si oui, pourquoi les clients viennent chez vous et pas chez vos concurrents ?

D : Dans ça, c'est que, là, là, les gens qui viennent me voir, ils connaissent les travaux que je fais, je suis référé. Je te cacherais pas que je suis pas le plus cher, mais je suis pas le moins cher non plus. Mais c'est ça, c'est que, normalement, c'est très rare que je dois reprendre mes travaux, c'est sûr que je suis pas parfait. Je dois régler les problèmes moi-même, ça arrive, puis je, les gens ont pas besoin de prendre un recours contre moi pour reprendre les travaux. Je vais le faire directement là, sans même les avocats ou quoi que ce soit. J'aime bien travailler face à face avec les clients, pour régler les petits litiges qu'on peut avoir. Tu sais, c'est qu'à un moment donné, je donne un exemple, c'est que, je suis allé l'autre jour sur un chantier. J'avais dit quelque chose, quand j'ai facturé je me n'en souvenais pas. La personne elle m'en a parlé. Oui c'est vrai, je vous l'ai dit, je me suis, tu sais j'avais dit comme un prix par exemple, puis j'ai refait au prix que je me souvenais, j'ai de la mémoire pour ça, sauf que des fois, tu peux l'oublier, c'est pas volontaire là. Mais là dessus, la bonne entente face à la clientèle, je fais partie, dans la construction ici au Québec, on a la bannière « Réno Maître », et la bannière, ça fait plus que 10 ans que ça fait, du côté satisfaction, qui nous donne, je lui

donne des clients, les autres qui lui posent des questions, coté satisfactions, des travaux, des délais, des montants si c'est respecté, l'ensemble de tout ça. Puis je rogne autour des 90, 92% de moyenne, par année.

T : Très positif alors.

D : Oh oui oui, c'est que, quand j'étais dans les premières années, quand j'avais moins de travail, je stressais un petit peu, mais maintenant je stresse plus, je me repose.

T : Ok. Est-ce que vous avez beaucoup de concurrents ?

D : J'ai des concurrents, mais moi, personnellement, je ne me sens pas en compétition. Oui j'ai des concurrents, ça manquait de pas en avoir, sauf que je ne me sens pas en compétition. C'est que, il y a des gens, quand moi je m'aperçois que les gens magasinent un prix, j'embarque même pas là dedans. Parfois je dois décliner l'offre de proposition, parce que si je change des prix, ce qui fait que moi je ne suis pas le meilleur marché, ce qui fait que souvent là, je prends même pas le temps de faire une solution pour des gens qui magasinent des prix. Puis souvent ces gens là, c'est que, pas tout le temps, quelque fois ça peut être un problème pour la paye à la fin des travaux.

T : Ah oui, ok, bon. Au niveau de vos clients, est-ce que vous avez un client type ?

D : Non, j'ai pas de client type en tant que tel.

T : Est-ce que c'est plus souvent des personnes qui veulent rénover ou faire de nouvelles maisons, est-ce que c'est des couples, est-ce que c'est plus jeune ?

D : Je te dirais que la majorité c'est des rénovations. Parce que, j'aime mieux faire de la rénovation, c'est plus motivant, le challenge il est meilleur. Parce que faire de la neuve, il faut plein suivre. Tandis que de la rénov', on va travailler sur les structures, sur tout, sur le design, qu'à un moment donné, je te donne juste un exemple. On prend juste une maison, souvent la maison est croche, on peut pas mettre, faire le job 100% droit, parce que notre job à de l'accroche, par rapport au vieux. Donc là, qu'est-ce qu'on fait, on fait un compromis, tout va être fonctionnel, la seule affaire c'est qu'en apparence, on l'a pas posé droit

volontairement pour que l'ensemble, pour ça devienne un ensemble. Moi mon but dans tout ça, je te donne un exemple, quand on fait une maison, quand on agrandit ou quoi que ce soit, moi mon but c'est d'emmener l'agrandissement, à ce que ça ne paraisse pas un agrandissement.

T : Ok. Je suppose que vous travaillez localement, ou vous vous déplacez plus loin ?

D : Bah, la majorité de mes travaux se font dans la région de Magog, et les environs de Magog. Mais pas énormément loin. Normalement, pour aller travailler, c'est un 15 minutes, 15 – 20 minutes, donc on parle peut-être de 15-20% de mes contrats qui vont être plus loin qu'une quinzaine de minutes.

T : Au niveau de la relation avec votre client, vous avez dit que vous préféreriez avoir une entente directe avec votre client, comment ça se passe avec eux ? Est-ce qu'il vous appelle et vous restez en contact tout au long du chantier ?

D : Oui oui, c'est que, si on prend, là présentement, aujourd'hui je travaillais près de Montréal, on va se parler quelques fois, peut-être pas forcément tous les jours, mais pas loin, puis, les autres, souvent les clients sont là. Mais je suis toujours en contact, les gens viennent voir, puis la seule affaire que je leur demande c'est de respecter la sécurité, c'est la seule affaire que je leur demande. Comme les chantiers, c'est plus gros, c'est plus vaste, à un moment donné, j'exige le casque, un chapeau de sécurité, parce que je le fais respecter sur le chantier pour moi, mes employés et les sous-traitants, ce qui fait que, parce que si le client débarque, à la fin de la journée, il peut rien arriver, pas de chapeau, ça, ça me dérange mais. Mais quand qu'on travaille, il y a des risques de chutes, d'objet, n'importe quoi, je prends aucun risque. Parfois on a des gens, des voisins qui viennent voir, en dehors du chantier, après je fais partie, quand que je travaille, j'essaye de garder une certaine discipline face à la sécurité.

T : Est-ce que les clients sont satisfaits de ce contact régulier avec vous ? Est-ce que c'est une demande de leur part ou c'est quelque qui est important pour vous ?

D : Je veux juste ouvrir une autre parenthèse, moi j'ai travaillé avec des architectes, moi j'aime mieux travailler face au client que face aux architectes. Je vais être un peu cru avec ce

que je vais dire, mais que, je te donne un exemple là, que tu prennes un architecte ou un ingénieur, t'en a des bons, t'en a des moins bons, mais il y en a certains plus jeunes qui s'enflent la tête avec le titre, puis que à un moment donné, ça, ça m'agace au plus haut point. Moi je travaille pas avec ces gars là. Il y a deux ans à peu près, j'avais un gros contrat puis, je me suis accroché avec l'architecte. J'ai dit à l'architecte, tu appelles le client, et tu dis que je ferai pas un job, et que je serai pas payé. C'est comme ça. Si ça accroche au début du contrat, c'est que ça va accrocher tout le long. Puis moi j'embarque pas dedans. Puis, ces professionnels là, j'ai de la misère, je le donne à toutes les fois, je leur donne deux chances, mais ils nous prennent pour des bêtes là, ils nous prennent pour des incompetents. Je m'excuse là, mais ils nous prennent pour des incompetents quand ils font un plan, qu'est-ce qui écrit c'est que toutes les mesures sont à la charge de l'entrepreneur principale. Ça sert à quoi d'avoir un architecte ? Moi c'est comme ça que je le vois, tu sais il y en a des bon, j'ai travaillé, nous on a un commerce ici à Magog, puis j'ai fait des plans. Puis j'ai travaillé avec un architecte et ça a très bien été, tu sais il y en a là que, ça va bien, mais il y en a d'autres, peu importe le professionnel, moi on est égaux avec l'autre, même si l'autre, je te donne un exemple, il travaille dans une épicerie. Il est pas, il est pas plus bête que moi. Ok, moi je suis d'accord que dans mon métier, moi je suis bon, sauf que lui il est pas moins bon par rapport à moi, il est au même niveau que moi, et on dirait que ces professionnels là, ils y en a certains qui s'enflent la tête avec le titre, puis ça, ça m'agace haha.

T : Oui, je comprends tout à fait. Comment font les clients pour vous contacter ? Quels sont les moyens de contact avec vous ?

D : Ils peuvent me contacter via mon site internet, ou directement là, les gens me réfèrent, ce qui fait qu'ils vont donner mon numéro de téléphone. Ici en ville, si je prends, les gens qui vont demander un contracteur, si je prends comme les quincaillerie Rona, je te dirais que mon nom va sortir une fois sur trois.

T : Ok, est-ce que je pourrais avoir votre site internet ?

D : Il est pas encore en fonction, il va l'être, ça va être www.renovationdenislitourneau.com
Le site là, j'avais mon nom, le nom existait, j'avais un site, puis ils sont en train de le finaliser pour le mettre en fonction. Si pas cette semaine, il sera en fonction la semaine prochaine.

T : Est-ce que, je voudrais savoir les difficultés que vous avez éprouvé quand vous avez commencé votre entreprise. Est-ce que vous avez eu des soucis, des obstacles ?

D : Si on part à la base, c'est que les difficultés, au départ, quand je suis parti j'avais pas les moyens, ce qui fait que j'ai dû commencé petitement. Je voulais aller chercher un T4, un camion, pour diminuer les coûts, puis les banques du coté entreprise en construction, sont très farouches, ils veulent pas prêter en tant que tel, parce qu'il y en a beaucoup qui font faillites. Donc coté crédit, ça été plus difficile, pour passer ce problème là à la base, j'ai été chez un concessionnaire, et j'ai loué un camion. J'ai comme by passé le système de banque, pour être capable de fonctionner. J'ai parti comme ça, puis j'ai parti très parti, j'avais pas beaucoup d'outils, j'en louais souvent. Maintenant j'en loue presque plus, parce que j'ai beaucoup d'outils. Oui c'est ça, il y a des années j'avais un peu plus dur, c'est que, à un moment donné, l'achat d'outils, on remettait ça un autre moment. Puis l'autre affaire aussi que j'ai eu, c'est pas des gros problèmes, mais la construction, on a la construction du Québec, pour faire des agrandissements de maison, ou pour faire des maisons neuves, ça prend une carte de compétence. Cette carte de compétence là, c'est un peu comme les licences, il faut travailler, ça me prend ci, ça me prend ça. La carte de compétence je l'avais pas, j'ai fait toutes tomber les barrières au fur et à mesure. Mais à part le crédit au départ, et la carte des compétences, c'est à peu près tous les gros problèmes là, que j'ai rencontrés pour être fonctionnel. Maintenant ce que je peux faire c'est plein de choses, de la construction, de la rénov', de la rénov' commerciale. Je pourrais faire de l'institutionnel, mais souvent ça prend une plus grosse équipe. Ça m'a déjà été demandé, mais j'ai décliné l'offre, parce que j'ai pas l'équipe voulue. C'est volontaire que je rentre petit. Je vais aller chercher les contrats en conséquence.

T : Quand vous avez ouvert, vous avez eu des difficultés à trouver des clients ?

D : En réalité, si je prends le bloc à condos, que j'ai fait les foyers, j'avais beaucoup de gens qui avaient des condos là, qui avait des travaux à faire. Au départ quand j'ai parti, sur ma carte d'affaire, il est écrit « homme à tout faire », ce qui voulait dire que je pouvais tout faire. Je pouvais faire de la peinture, c'était assez vaste, les travaux que je pouvais faire. Mais quand j'étais pas capable de les faire, que là à un moment donné, en grossissant, il y a certains travaux que je fais plus. Tu sais, homme à tout faire c'est plus sur ma carte d'affaire depuis bien des années, parce que à un moment donné, c'est quand qu'on marque ça, les gens

vous font faire un peu n'importe quoi. C'est sûr que maintenant je fais pas, oui la peinture je vais en faire, parce que je suis pas habile à le faire, mais j'aime moins ça, j'aime mieux la menuiserie. Je choisis mes jobs d'une certaine manière.

T : Et maintenant sur votre carte d'affaire, vous avez quel titre ?

D : Entrepreneur général en rénovation et construction.

T : Est-ce que vous auriez-pu commencer une entreprise dans un autre secteur ?

D : Dans un autre domaine ?

T : Oui, dans un autre domaine.

D : Heu, j'aurais pu, mais, parce que moi, un marteau, des outils, ça fait, je te dirais, ça fait quasiment que j'ai ça dans les mains. Mon père, je l'ai pas connu, j'avais des outils, ça fait longtemps que j'ai un marteau dans les mains. Je suis habile de mes mains depuis que je suis jeune, j'ai rénové ma maison, j'ai rénové des tcheums, tu sais, j'ai, un moment donné, j'ai commencé à aller dans ce domaine là.

T : C'est vraiment, c'est aussi une passion votre métier ?

D : Oui

T : J'ai juste une dernière question, de quoi vous avez besoin pour fonctionner ? Est-ce que vous avez besoin de matériels, d'hommes ?

D : Au départ, je travaille beaucoup plus avec un homme. A un moment donné, on a tellement de travaux, de chose à lever, qui est pas mal pesant. Je travaille toujours avec un homme. Oui, je dois faire de petits travaux, que je n'ai pas besoin d'homme. Puis, je peux même bâtir une maison complète avec un homme, la seule affaire, c'est qu'on travaille un petit peu différemment, c'est de la plannif". On travaille physique, mais on ne travaille pas pour se faire mal non plus. Ça veut dire qu'on travaille plus intelligemment, on travaille moins fou. Je te donne un exemple, quand j'ai démarré mon entreprise, j'étais tout seul, il y

avait des choses que j'ai levé, normalement ça aurait pris deux hommes, mais je les levais tout seul, j'allais voir le chiro pour me faire replacer le dos là deux trois fois par année, car je travaillais beaucoup trop physique, mais que maintenant je travaille plus avec un homme. Et le chiro lui-même, ça fait même 7 -8 ans, peut-être même 10 ans, que je le vois plus car je travaille avec un homme. La seule affaire que je peux, c'est pas un problème que tu peux l'écrire dans ton travaux, c'est pas un problème, la seule affaire que je déplore, maintenant, plus que ça va dans les années. C'est que le gouvernement, il vient doper le job dans notre cours. Je te donne juste un exemple, ça fait deux ans à peu près, c'est que là on est rendu à faire la job du fisc, la job du gouvernement. Moi pour les sous-traitants qui travaillent pour plus de 25 000, je suis obligé de faire une attestation comme moi ils font des rapports d'impôts. C'est pour ça que je te dis que le gouvernement est en train de doper dans notre cours. Puis toute cette paperasse là, cette bureaucratie là, ça n'a rien, c'est pesant. Je connais des contracteurs, qui ont, surtout sur la neuve, ils ont délaissé la maison neuve, car c'est devenu plus compliqué que ça ne l'était dans le temps. Ils vont nous exiger certaines choses, beaucoup plus de bureaucratie à faire que quand je suis parti. Plus ça va aller, plus il va en avoir. Ça c'est tout, je te tutoie, mais tu en a entendu parler de la corruption dans la construction, mais c'est plus l'entrepreneur générale, c'est pas tous les contracteurs là. Moi je suis entrepreneur général, j'utilise plusieurs sous-traitants. C'est nous autres qui écopent de tout ça.

Annexe 15: Guide d'entretien Dominique Biron

Entretien 26 mai 2017 : Dominique Biron : Questionnaire

1. Introduction, présentation et mise en place du contexte

- a. Mise en place du contexte
 - Présentation personnel et académique (LSM, stage à Montréal)
 - Présentation du sujet de mémoire
- b. Présentation de Dominique Biron
 - Parcours académique et professionnel
 - Raison du sujet sur l'entrepreneuriat sénior et thème exact de la thèse (faire un lien avec mon mémoire : intention -> action)
 - Relation entre Trigone et le doctorat (à laisser pour la fin)

2. Questions de départ

- a. Quelle définition utilisez-vous pour décrire un entrepreneur sénior ?
 - Plusieurs définitions dans la littérature, faut-il en choisir une en particulier ?
- b. Est-ce qu'un entrepreneur sénior a des besoins différents qu'un entrepreneur plus jeune ?
 - Profil différent mais besoins identiques ?
- c. Quelle est la tendance de l'entrepreneuriat sénior au Québec ?
 - Augmentation, stable, déclin ? Quelle est son évolution au cours du temps ?
- d. Quel est le profil de l'entrepreneur sénior québécois ?
 - L'entrepreneuriat est-il dans la conscience collective des séniors ? Ont-ils l'esprit d'entreprendre ?
 - Sont-ils plus entrepreneur en général ? Ou au contraire plus réticent ?
- e. Quelles sont les politiques d'aide et de promotion pour l'entrepreneuriat sénior au Québec ?

- Y-a-t-il des objectifs et des stratégies précises pour l'entrepreneuriat sénior ?
- Priorité d'investissement pour les séniors ?

3. Questions spécifiques

- a. Quelles sont les structures mis en place pour accompagner les démarches des entrepreneurs séniors ?
 - SAJE, incubateur, formation/ aide du gouvernement, emploi Québec, banque (qui finance quoi)
 - Public VS privé
 - Evolution dans le temps. Avant, maintenant, futur
 - Existe-il des structures spécifiques destinées aux séniors ?
- b. Êtes-vous familier avec ces structures ?
 - Études, recherches, rencontre ?
- c. Comment ces structures répondent-elles aux besoins des séniors ?
 - Que recherche les séniors via ces structures ?
 - Y-a-t-il une évolution dans ces besoins ET structure ?
 - => Accompagnement, soutien, support social par les pairs, formation, séminaire, démystification de l'entrepreneuriat sénior
- d. Quels sont les points positifs et négatifs de ces structures pour un entrepreneur sénior ?
 - Obstacle et défi (taxe, peu adapté, difficile d'accès, barrière à l'entrée, ...)
- e. Où pourrais-je me procurer des renseignements et données par rapport à ces structures ?
 - Où trouver une base de données (taux de rétention, réussite et participation)

4. Questions de clôture

- a. Auriez-vous des conseils, des références ou des lectures spécifiques par rapport à ces structures ?
 - Contact, nom, étude, organisme

- b. Discussion sur la thèse de Dominique Biron
 - Sujet, avancée, progression, conclusion
- c. Demander si possibilité de recontacter

Annexe 16: Entretien de Dominique Biron - 26/05/17

T : Mon but est de terminer mon année, présenter mon mémoire et de me lancer sur le marché du travail.

D : Qu'est-ce que tu veux faire ?

T : J'aimerais bien travailler, comme vous, dans le secteur de la consultance.

D : Qu'est ce qui t'attire ?

T : Ce qui m'attire c'est surtout le fait de voir plusieurs secteurs différents. Ne pas rester coller à un seul secteur, avoir plusieurs projets différents. C'est vraiment la diversité des secteurs qui m'intéresse.

D : Et tu voudrais te spécialiser dans quel domaine ?

T : Pour le moment, je n'ai pas de secteur particulier qui m'attire. Je suis curieux de savoir comment ça se passe, partout.

D: OK. Moi je suis en management stratégique. Mais il y a différentes sphères : formation continue en termes de Lead Management. Ensuite, on a tout un secteur de psychologie industrielle. Et évidemment, le management qui inclut beaucoup de choses. Plein de trucs différents.

Mais ta base, toi, tu as étudié en quoi ?

T : En Belgique, j'ai un bachelier en ingénieur de gestion. C'est une formation théorique/scientifique qui inclut des cours typiquement scientifiques comme la physique, la chimie ou

la biologie, avec des modules en commerce - business. J'ai étudié 3 ans. Et depuis une année, je fais une maîtrise en Business International, c'est une spécialisation.

D : Où se situe l'Entrepreneuriat Sénior dans cette formation ?

T : On a des cours d'entrepreneuriat, mais ce n'est pas ma spécialisation en soi.

- Appel téléphonique -

T : Le sujet du mémoire est assez libre pour l'étudiant. Je n'ai pas de cours spécifiques à propos de mon sujet. Je l'ai choisi de manière personnelle.

D : Qu'est-ce qui a fait que tu as choisi ça ?

T : Ma mère a récemment perdu son boulot. En rigolant, je lui disais toujours : « Deviens indépendante, ouvre quelque chose pour toi. » Je me suis alors dit que ça pourrait être un sujet intéressant, car je ne m'y connaissais pas du tout là-dedans. C'était un sujet qui me touchait personnellement.

D : Il y avait une situation.

T : Tout à fait. Donc, elle arrive proche de l'âge la retraite. Les solutions sont réduites. Ça m'a intéressé et je me suis lancé.

D : Est- ce qu'elle pense à démarrer une entreprise ?

T : Non. À mon avis, elle va ne pas le faire. Mais ça m'aura lancé sur le sujet.

D : C'est intéressant, ça. Quel âge elle a, ta mère ?

T : Elle a 62 ans.

D : Mais tu m'en parleras plus tard. Je vais te laisser me poser tes questions. [Rires] Ou sinon je vais te poser des questions jusqu'à demain matin.

T : Je vais d'abord vous poser des questions plus générales et ensuite, on va aller sur un sujet plus spécifique qui m'intéresse.

D : Peux-tu préciser ton objectif ? Avec quoi veux-tu repartir à la fin de la rencontre ?

T : J'aimerais avoir des informations sur les structures, concrètement mises en place, pour aider et accompagner les Entrepreneurs Séniors au Québec. Ça reste très précis.

D : Il n'y en a pas. Ce que tu veux savoir, c'est qu'est-ce qui est fait au Québec comparativement à ce qui est fait en Europe.

T : La première chose que j'aimerais savoir : est-ce que vous utilisez une définition typique de ce qui est un entrepreneur sénior ?

D : Excellente question. Actuellement, dans la littérature, il n'y a pas de consensus ni sur la terminologie, ni sur le groupe d'âge. Ça m'a amené beaucoup d'interrogations : comment ça se fait qu'il n'y ait pas de consensus, comment cela se fait qu'on n'est pas capable de déterminer l'âge. Plus j'avance dans ma recherche, plus je me rends compte qu'on ne précise pas non plus si l'entrepreneur est novice ou s'il est ancien. Ce qui a quand même une importance assez haute. Quelqu'un qui démarre une entreprise post 50 ans, qui n'a jamais fait ça de sa vie, aucunement, c'est un petit peu spécial. La recherche ne dit pas qu'ils sont soit novices, soit en série. C'est juste qu'ils ne le précisent pas. Donc à la première lecture de la recherche, on ne se pose pas vraiment la question. On se dit par défaut, dans notre tête, qu'ils doivent se référer à des gens qui se lancent pour la première fois. Mais en réalité, à la deuxième, à la troisième lecture, tu te rends compte que ce n'est pas précisé.

Dans le doctorat que je suis en train de faire, c'est particulier car tu as une double exigence : la contribution théorique mais aussi l'obligation d'avoir une contribution managériale. Ce qui fait qu'à la mi-parcours, on doit faire ce qu'on appelle une résidence en entreprise. C'est comme si je faisais un stage. Mais en réalité, ça ne se traduit pas dans une entreprise comme telle. Mais ce que j'ai fait ce sont des études de cas : j'ai fait douze Entrepreneurs séniors que je suis allée interroger et aussi cinq intervenants socio-économiques. Pour voir ce qu'était le

besoin d'accompagnement ou tout autre forme d'accompagnement. Ce qui va répondre à ton objectif.

À la lumière de ces rencontres-là, je me suis rendue compte que les gens me disaient que c'était la première fois qu'ils démarraient, car c'était mon critère. Moi j'avais décidé, comme dans la littérature, on a des tendances pour les 50 ans et plus. Malgré qu'il y ait des études 55 ans, d'autres études 60 ans... Sauf que je me suis rendue compte que ces études-là ont une raison technique, c'est que les données disponibles, ça visait les 65 ans et plus. Donc 50 ans, c'est la définition d'une personne plus sénior. Ce que je retiens : cet âge-là (50 ans et plus) et un entrepreneur qui est novice, qui n'a jamais entrepris dans sa vie.

Je reviens à mes études de cas, j'avais pris le soin de bien sélectionner les gens. Si ce n'était pas la première fois, je les rejetais. J'en avais douze. Au bout d'une heure d'entrevue, ou alors ça pouvait sortir à la 35^{ème} minute, à la 40^{ème} minute, ça pouvait sortir que « oups », il y avait déjà eu une première expérience entrepreneuriale à 22, 23 ans. Alors, même si je leur demandais si c'était bien la première fois, parfois on se rend compte que ce n'était pas un entrepreneur novice, qu'il y avait déjà eu des tentatives. Ça ne veut pas dire qu'il a réussi, mais il a quand même fait des tentatives. Même ceux qui utilisaient les données du GEM dans lesquelles l'entrepreneur novice est noté, ce n'est pas forcément vrai. La personne va cocher « oui, c'est la première fois », mais ce n'est pas forcément vrai. Actuellement, c'est sur ça que je travaille : l'entrepreneuriat novice. Il y a visiblement un trou dans la littérature car on ne vise pas ces gens-là.

Ensuite, quand je suis allée rencontrer cinq intervenants socio-économiques, j'en ai rencontré dans le domaine de la finance, donc du micro-crédit et aussi en accompagnement, des entreprises de développement local entrepreneuriale. Il n'y a absolument rien pour les séniors au Québec. On n'est pas en avant ? La majorité des programmes visent les 18-35 ans. Même post 35 ans, il n'y a pas grand-chose. Les gens croient plus ou moins en ce type d'entrepreneuriat : on en rigole plus. On se demande ce qu'il lui prend mais en même temps on exige la même chose qu'un jeune : un plan d'affaires en bonne et due forme. Alors que les Séniors, ça, ça les agace. Car ils sont plus pressés de mettre en œuvre leur projet, ils ont beaucoup d'expérience. Donc, ils ne ressentent pas le besoin de faire tout ce processus-là. Ils trouvent ça inutile et voire ridicule, car on demande des estimations de marché alors qu'on ne

peut pas estimer correctement le marché, si tu n'en as jamais fait, ou si tu n'as jamais œuvré dans ce domaine-là.

T : Pour continuer sur ce sujet : les profils entre les entrepreneurs plus jeunes et les Séniors sont différents, mais est-ce que leurs besoins sont identiques ?

D : Le profil n'est pas nécessairement différent, c'est ma définition que j'ai prise. Par contre, quand on regarde les facteurs de motivation, les caractéristiques, il n'y a pas beaucoup de différences. C'est ce qui fait qu'au départ de ma recherche, je travaillais sur l'intention et l'identification d'opportunité chez les Séniors, comparativement aux jeunes. Il n'y a pas de différence comme telle. Mis à part, que peut-être pour certains, une identification d'opportunités est plus facile, compte tenu de leurs expériences. Par contre, il y a des Séniors qui demeurent dans leurs domaines d'activité et d'expertise et il y a des Séniors qui démarrent dans des domaines d'activités qu'ils ne connaissent pas du tout. Donc ce n'est pas vrai.

Ils ont des avantages par rapport aux Jeunes, ça me paraît assez clair. Sauf qu'il y a des jeunes qui ont aussi ce genre d'avantages : présences des capitaux, la famille est élevée. Donc plus de libertés. Ce sont des caractéristiques qui sont plus propres aux Séniors. Par contre il y a des facteurs qui jouent un double rôle : la santé, la présence d'argent. C'est autant un frein qu'une motivation. Le Sénior qui a de l'argent peut se dire qu'il ne voudrait pas risquer son argent, ou au contraire vouloir l'investir. La santé, c'est la même chose. On a des ES (Entrepreneurs Séniors) qui sont en moins bonne santé et qui ne peuvent plus faire un travail physique, donc il se dit : je vais moins travailler physiquement, je vais plus gérer le business et faire travailler le monde. C'est un frein comme un facteur motivant.

Ce n'était donc pas concluant en termes de différences au niveau de l'individu, travailler sur l'individu comme tel et ses caractéristiques, pas vraiment.

T : Le profil de l'entrepreneuriat sénior est-il spécifique au Québec ou alors ressemble-t-il au profil de l'entrepreneuriat sénior de par le monde ? Y a-t-il une tendance ?

D : Le récent rapport du GEM Québec démontre un taux d'activités entrepreneuriales chez les Séniors nettement inférieurs que dans le reste du Canada. Et nettement (mais nettement)

inférieur au reste du monde. On s'est alors posé la question de « qu'est-ce qu'il se passe au Québec, pourquoi y a-t-il un taux entrepreneurial qui est franchement inférieur ? » Je n'ai pas de réponse, juste des hypothèses. Le Québec a été longtemps sous le joug d'entrepreneurs qui provenaient de l'extérieur, surtout des États-Unis. On a été le petit peuple qui était en dessous toujours. Peut-être que ça joue sur la génération des Séniors. Car au Canada, le taux d'activités entrepreneuriales est le double de celles des Séniors au Québec. Donc c'est assez significatif.

T : L'entrepreneuriat au Québec n'est pas vraiment ancré dans les consciences des Séniors ?

D : L'Entrepreneuriat au niveau général, est plus élevé au Québec que dans le reste du Canada. C'est l'inverse. Car l'entrepreneuriat marche. Les gens ont ancré ça dans leur système, on valorise ce métier alors qu'on ne le valorisait pas il y a 4, 5, 6, 7 ans. Les recherches donnaient un taux plus inférieur. D'être entrepreneur ce n'était pas une carrière qui était valorisante. Alors qu'aujourd'hui au Québec, on a beaucoup travaillé sur ça. Aujourd'hui, une carrière entrepreneuriale, c'est valorisé. Le taux d'activités entrepreneuriales est assez élevé même, passablement élevé, plus élevé que le Canada. Il est dans les pays les plus élevés. Mais pas chez les Séniors. Chez les Séniors, c'est complètement l'inverse.

T : Est-ce que c'est par rapport à un choc des générations ?

D : Là, il faudrait l'étudier. Ce n'est pas le sujet de ma recherche. Mais il faudrait étudier les différentes cultures. Il y a des recherches qui ont travaillé beaucoup en Europe, sur les pays de l'Est, Centre-Europe et un autre. Il y avait 32 pays mais je ne me rappelle plus du dernier. Il y avait des différences marquantes surtout pour les pays qui avait un historique communiste, il y avait un taux d'activités entrepreneuriales plus bas. Mais en général. Plus bas chez les Séniors également. Alors que les pays du Centre de l'Europe avait des activités beaucoup plus élevées. Culturellement, c'est sûr qu'il y a une influence, un contexte aussi. D'ailleurs dans les études sur l'Entrepreneuriat Général : quand la société dans laquelle on vit valorise l'entrepreneuriat, il y a plus d'activités entrepreneuriales, comparativement à une société. Au Québec, on va aller en Beauce, en Estrie, Sherbrooke où l'A.E (Activité Entrepreneuriale) est très élevée en comparaison aux autres régions. Une culture entrepreneuriale depuis probablement des décennies.

T : Par rapport aux ES, quelle est l'évolution de leurs activités ? Est-ce que ça stagne ? Est-ce que ça décroît, il y en a -t-il plus ?

D : Au Canada, on démontre qu'il y a une augmentation entrepreneuriale chez les 55 ans et plus. On ne documente pas si ce sont des entrepreneurs novices ou non. Il y a une nette augmentation de l'ES. De l'ordre de 30% sociétal qui a démontré ça en 2004. Il y a des travaux faits en Amérique du Nord (Gendria) qui démontre aussi qu'il y a 60% des Séniors qui retournent sur le marché du travail et les 40% retournent sur le marché du travail mais en tant que travailleurs autonomes. Mais là on ne précise pas si ce sont des travailleurs autonomes / entrepreneurs, est-ce qu'ils démarrent avec un employé ou s'ils sont vraiment des travailleurs autonomes. Ce n'est pas tout à fait documenté.

T : Au Québec, quelles étaient les stratégies du Gouvernement pour la promotion et l'aide de l'entrepreneuriat sénior ? Y a-t-il des stratégies précises, des objectifs précis pour encourager l'entrepreneuriat sénior ?

D : Pas à ma connaissance. Il n'y a strictement rien. On commence à s'en préoccuper.

T : Dans le futur, est-ce que vous sentez un certain engouement pour cette tranche d'âge-là ?

D : Oui. Il y a une prise de conscience concernant la problématique du taux d'activité. Parce que s'il y a des études qui démontrent qu'avec le vieillissement de la population, avec cette courbe montante, d'ici 2026, 2030, on s'attend à ce que le segment démographique des 60-65 ans et plus passe de 12 à 26 % au Canada. Juste au Canada, ça double. Mais c'est à peu près la même chose aux États-Unis, en Europe c'est pire : c'est 40% d'ici 2026. Ces données sont disponibles sur l'OCDE. Les données y sont plus précises. C'est énorme. 1 personne sur trois va être âgée de plus de 65ans d'ici 2026. Alors que chez vous en Europe, ce sera 1 personne sur 2. Alors si on prend cette courbe-là et qu'on la jumelle au taux de productivité, forcément on peut présumer qu'il va diminuer. S'ils deviennent inactifs, ça signifie que le taux de productivité fait le contraire. La ligne descend. Ça nous démontre qu'on va se retrouver avec des productivités négatives. Il y a un impact sur bien des choses dû au vieillissement de la population : une augmentation des rentes selon les législations des divers pays, il pourrait y avoir une augmentation des frais de santé. On vit plus vieux, pas spécialement en santé. On

risque d'avoir une diminution globale du taux de productivité, donc une diminution du PIB. Ça ne préoccupe pas mal les gouvernements, plusieurs études se multiplient qui pointent à ceci et son impact. On a une oreille attentive. Je parle de ma recherche.

T : L'intérêt est grandissant. La conscience est grandissante mais concrètement pas de politiques, stratégies, objectifs précis qui sont mis sur papier.

D : Moi je n'en ai pas vu. Ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas. J'ai cherché quand même mais je n'ai rien trouvé qui existe sur une aide spécifique aux Séniors. À mon avis, ça devrait voir le jour dans pas long. Je suis un peu près certaine. Parce que dans ma région, il y a une personne qui a démarré un site internet de recherche d'emploi. [C'est pour des personnes qui cherchent un emploi]. Ça s'appelle ...

T : C'est une solution d'employabilité pour les séniors.

D : C'est ça. C'est Emploi-Retraite.ca Ce qu'elle fait c'est le lien entre les entreprises désirant engager les Séniors et les retraités qui désirent retourner sur le marché du travail, par exemple à mi-temps ou juste faire un petit contrat. C'est très personnalisé pour les Séniors. C'est bien fait. Elle était d'ailleurs venue me voir en amont de son processus. C'est très intéressant. Pour moi, ça me parlait un peu moins car c'est plus au niveau de l'emploi. Je lui ai suggéré de faire un petit module « Vous désirez démarrer en affaires ». Quand j'ai commencé ma recherche au tout début, j'avais émis l'hypothèse que les 50 ans et plus seraient les releveurs de demain. Mais finalement, on ne travaillera pas sur ça. Compte tenu que je dois avoir des technicalités, des contributions théoriques suffisamment importantes. Donc travailler au niveau de la reprise, c'est plus compliqué. Les contributions théoriques ont été intéressantes mais pas à ce point pour ma thèse. Mais ça reste un phénomène que je remarque. J'ai 53 ans et j'ai été entrepreneur pendant 20 ans. J'ai vendu mes actions quand j'avais 50 ans. J'avais décidé de me consacrer à mon doctorat, mais ça n'a pas marché du tout. J'ai racheté des actions de « Trigon » par ailleurs.

T : Avez-vous créé Trigon ?

D : Non j'ai acheté. On m'a vendu des blocs d'actions pour assurer une relève. Justement, j'ai 53 ans et je suis une relève pour Trigon. C'est pour ça que j'ai compris que les gens passé

50 ans veulent avoir un projet entrepreneurial. Ils ont moins de temps, ils ne veulent pas démarrer une entreprise à zéro.

T : Les entrepreneurs séniors seraient plus enclins à reprendre une entreprise que démarrer une nouvelle ?

D : C'est ce que j'émettais comme hypothèse. Au final, ce n'est pas vrai. Il n'y a pas nécessairement une tendance sur le fait que les ES sont majoritairement en Repreneuriat. La moyenne d'âge des repreneurs au Québec est passée de 45 à 49 ans. Donc on n'est pas très loin de ça. En même temps, on se rend compte dans mes projets de relève d'entreprises que moins il y a un clash générationnel, plus c'est facile. Plus le clash est grand, plus c'est difficile. Ça ne signifie pas qu'il y a un clash entre deux générations. Tu peux avoir un jeune de 30 ans et un Sénior de 60 ans, il n'y a pas de clash. Les valeurs sont là, ça travaille bien. Plus ça se rejoint au niveau des valeurs, plus ça fonctionne.

T : Intérêt de l'entretien : Quelles seraient pour vous les structures mises en place pour les Séniors ? Par exemple, j'ai entendu parlé du SAJE, des organismes d'aide à l'ouverture d'entreprises, est-ce que les incubateurs ont des clients Séniors, les aident-ils plus ? Quelle est la tendance ?

D : Pour l'instant, c'est pour les jeunes. Le SAJE, c'est pour les jeunes. Donc c'est vraiment pour les jeunes. Ils ont tout ce qu'il faut. Pas de problème avec ça, tous les programmes d'accompagnement sont là. Ce sur quoi je travaille dans ma recherche, c'est le facteur temps. Il est très important. Il y a des choses ... Par exemple la théorie sociocognitive de Lent sur le choix du travail : devenir entrepreneur, c'est un choix de carrière. Les chercheurs sont assez unanimes. C'est l'équivalent du processus d'un choix de carrière. C'est pourquoi je m'y suis intéressée. Ce que Lent dit : nous avons tout notre bagage, notre personne, l'ethnicité, le sexe... On a aussi un environnement qui est proximal : nos parents, on connaît quelqu'un dans la famille qui a déjà démarré une entreprise. Ce bagage vient forcément influencer la perception de la capacité d'entreprendre. Moi je l'ai viré sur l'évaluation de la perception de sa capacité entrepreneuriale. Il y a 4 éléments de mesures : suis-je capable de faire un plan d'affaires, suis-je capable de le mettre en œuvre, suis-je capable de faire la gestion de mon entreprise et suis-je capable d'identifier les opportunités. L'autre élément sera les résultats escomptés. Si je mets les efforts nécessaires, si je mets le temps nécessaire... Est-ce que je

vais obtenir les résultats que j'aimerais obtenir ? Les motivations intrinsèques ou les types de motivations extrinsèques. Intrinsèque c'est le désir d'accomplissement de soi, transférer mes connaissances, donner au suivant ... alors que les motivations de type extrinsèques, c'est plus prestige, honneur, gloire, argent. Un petit peu plus ce qui est tangible. On dit dans la littérature, que les motivations de ce type, les entrepreneurs ont moins de succès entrepreneurial. « Auraient moins de succès ».

Ces deux gros blocs-là viennent influencer l'intention d'entreprendre. Quand on suit le modèle de Lent, il vient influencer un choix : je choisis d'être entrepreneur, vient influencer l'intention et influencer l'action.

Quand j'ai fait mes 12 cas, je vais analyser ce modèle-là pour voir si tous les entrepreneurs ont passé ce processus-là. À partir du moment où je fais un choix, où j'ai l'intention d'entreprendre et l'action : ces 3 boîtes-là sont modérées par l'environnement par exemple la discrimination, le non-accès au capital, toutes sortes de choses comme ça. Je me suis rendue compte que les entrepreneurs possédaient (ceux qui ont démarré). Je me suis rendu compte qu'un des 4 éléments de la composante de l'auto-efficacité entrepreneuriale était pas présente. Soit l'individu n'était pas capable de faire son plan d'affaires, il n'a aucune idée de comment faire, par où commencer, quoi écrire et/ou encore je ne suis pas capable de faire de la gestion financière, je ne comprends rien aux chiffres, j'ai peur de gérer du personnel... Certains éléments, particulièrement au niveau de la perception de l'auto-efficacité entrepreneuriale, qui manquaient. Ça venait contribuer sur les résultats attendus, ils ont tous mis en branle une stratégie x, y, z très inconsciemment. Soit ils se sont associés avec quelqu'un, soit quelqu'un de leur entourage qui a agi comme un mentor, soit ils sont allés chercher un mentor ou un conseiller - qui est venu rentrer dans l'entreprise et qui a comblé une ou deux de ces lacunes-là et qui a fait en sorte que le démarrage s'est fait. Il y a eu un déclencheur à partir du moment où tous ces éléments étaient présents. L'autre affaire dont je me suis rendue compte, il y a aussi un déclencheur pour susciter cette intention-là. Il ne suffit pas que de ça. Il y a d'autres choses en amont qui peuvent être un « trigger », quelque chose qui a déclenché le processus et qui l'a fait continuer (quand tu étais très jeune, ton année de naissance). L'autre élément, c'est le facteur temps. Il vient entre l'intention et l'action si l'individu a réuni tous les éléments. S'il pense qu'il va obtenir des résultats mais qu'il n'aura pas le temps de les réaliser, il n'embarque pas. Il recule. C'est ce qui est particulier.

Donc à partir de ces résultats-là, on a commencé à réfléchir sur ce que devait être un mode d'accompagnement chez les Séniors. En France, il y a un organisme ...

T : Oui, j'ai vu qu'en France il y avait une sorte d'organisme spécialisé pour accompagner les Séniors. Mais c'était des gens avec un bagage assez conséquent au niveau de l'entreprise. Je ne me souviens plus du nom de l'organisme. Mais ce n'était pas forcément pour un novice qui n'avait pas de connaissance de l'entreprise.

D : Oui, mais comment ça s'appelle ? [Recherche sur internet] C'est APCS ? Agence France Entrepreneurs ? Mais ce n'est pas lui. En tout cas, il y en a un. Ah le gouvernement du Québec a annoncé un programme aux entrepreneurs de 50 ans et plus. Ça fait un petit moment que je n'avais plus fait de recherches là-dessus. Mais tu vois, dans le dernier budget, il y a eu des mesures là-dessus. Ça commence vraiment à émerger.

T : En effet, ça me dit quelque chose. J'ai lu ça dans une étude qui est basé sur l'analyse de cet organisme en France.

D : C'est sûr qu'en France, il y a plus de choses. D'ailleurs, la majorité des recherches proviennent de la France, de la Finlande et Angleterre. Je pense que j'ai 70% des écrits qui proviennent de là.

[Recherche internet continue]

Je ne me rappelle pas de son nom, mais il y a quelque chose qui est vraiment bien fait en France. Le programme est composé de formations, de mentorats et d'ateliers dans lesquels ils peuvent discuter entre les entrepreneurs. Il y a trois axes intéressants. Ça permet aux Séniors de prendre un peu de shortcut sur son démarrage, plutôt que de faire un plan d'affaires - qui est à mon avis totalement inutile, je ne crois pas beaucoup aux plans d'affaires. Disons, je n'ai jamais démarré de ma vie, puis on me donne ça à faire. « Mais voyons donc, pourquoi est-ce que j'ai ça à faire ? »

Ça leur permet de monter justement leur PA de façon plus réaliste, ça ressemble plus à une planification stratégique bien plus qu'à un PA. Il y a du mentorat d'affaires, j'en fais depuis plusieurs années. C'est une formule qui permet justement de prendre des shortcuts dans tes

décisions. Tu es en contact avec une personne qui a déjà eu une entreprise, ça te permet de te challenger, tu sauras plus confortable dans tes décisions.

Ensuite, il y a les formations : sur la gestion financière, sur la rédaction d'un plan stratégique, sur la gestion des employés ... qui sont plus ad hoc et en fonction de ce que toi tu as besoin. Donc tu vas piger dans le pot, selon ta nécessité. Moi je crois à ça.

T : Ici, au Québec, si un Sénior a envie d'entreprendre, vers qui va-t-il se tourner pour l'aider ?

D : Il va se retourner vers les mêmes organismes qu'on a quand on démarre une entreprise. Donc, les CLD, les centres d'Emploi-Québec, les différents programmes au niveau du Ministère de l'Economie, de la Science de l'Innovation. Tu vas avoir différentes aides dans cet ordre-là. En agriculture, tu auras d'autres types d'aides, des programmes plus spécifiques selon le domaine d'activités. C'est la même porte que toutes les autres.

T : Il n'y a pas encore de programme plus personnalisé pour les Séniors.

D : Pas à ma connaissance. Tu vois je suis tombée [par hasard]. Je ne pense pas qu'il y ait des programmes formels encore. Il y a peut-être de l'argent qui est réservé. Mais à ma connaissance, il n'y a pas de programme formel.

T : J'essaie d'avoir une partie de la base de données d'un des SAJE à Montréal, pour voir quelle est la proportion de Séniors parmi leurs clients. Et dans cette proportion, voir le taux de rétention en fonction de leurs programmes, qui sont d'habitude séquentiels. Est-ce que vous savez où je pourrais me procurer d'autres données, si je n'arrive pas à avoir celles-là ?

D : Moi-même, je suis un peu là-dessus. Je voulais avoir les données de la Fondation d'entrepreneurship. Tu peux certainement avoir les données du GEM. C'est mon Directeur de recherches qui s'occupe du GEM Québec : Étienne Saint-Jean. Tu n'as qu'à le contacter et tu auras accès aux données brutes. Peut-être qu'une entente peut se faire entre ton université et l'université du Québec à Trois-Rivières.

Pour la fondation, tout le monde ne passe pas par là. Ce sont les mentorés ? Tu n'auras pas une base de données complètes. Le GEM est quelque chose d'intéressant. Ça te donne des données, ça te dit que les Séniors ne sont pas actifs comparativement aux jeunes.

C'est Étienne qui l'a rédigé ce rapport.

T : Vos données de votre recherche sont-elles quantitatives ?

D : Non. Moi je fais une recherche qualitative. Ces douze entretiens, c'était à la mi-parcours. Je suis en train de préparer le projet de thèse. Si les variables que j'analyse sont un peu différentes de celles de mes douze. Je ne peux pas les utiliser, je vais brûler mes cas. Donc ce n'est pas grave, je m'en trouve d'autre. [Rires] Je me constitue une banque.

T : Vous en êtes à quel stade dans votre thèse ?

D : J'en suis à la fin. Il me reste à rédiger la proposition de thèse. Quand ça s'est fait, je m'en vais à la récolte officielle et ensuite je rédige.

T : Ça fait combien de temps que vous êtes dessus ?

D : Ça fait 4 ans.

T : Y a-t-il un lien avec Trigon ?

D : Actuellement, oui. D'ailleurs, c'est ce qui a fait que j'ai accepté de rejoindre l'équipe. Car je ne voulais pas travailler, je voulais finir ma thèse. Les autres me supportent dans mon doctorat. Ils trouvent mon sujet de recherche intéressant, surtout dans les dossiers de transfert entrepreneurial. C'est sûr que j'ai lu énormément sur le transfert, le entrepreneuriat ...

T : Vous avez une expertise grâce à vos recherches.

D : C'est ça. Dans le fond, ça a augmenté la connaissance théorique et ça a influencé les façons d'intervenir. On a monté quelques outils pour nous aider, à aider les consultants à réfléchir, à aider les entrepreneurs, à aider les Séniors. Les façons d'intervenir sont différentes.

T : Essayer de s'adapter le plus possible à vos clients. Auriez-vous des conseils à me donner sur ma recherche sur les structures qui n'existent pas encore mais qui existeraient dans le futur ?

D : Ta problématique, tu la formules comment ?

T : Vers quelle structure / organisme devons-nous orienter les entrepreneurs Séniors ?

D : Mais pourquoi orienter vers un organisme ?

T : Parce qu'ils ont besoin d'aide, d'accompagnement pour monter ce projet entrepreneurial.

D : Mais je relance la question, pourquoi auraient-ils besoin d'aide.

T : Ils pourraient ne pas avoir d'antécédents qui pourraient leur permettre de créer cette entreprise.

D : Comme les jeunes ... Donc pourquoi avoir un organisme différent ?

T : Parce que leurs besoins sont peut-être différents ?

D : Mais ta recherche est-ce qu'elle le démontre ? Et en quoi est-ce différent ?

T : Ce que j'aimerais savoir : pouvez-vous me confirmer ou m'infirmer que les besoins sont différents d'un jeune entrepreneur.

D : On en avait parlé. Je t'ai donné des clues. Encore-là, ce n'est pas démontré, ni spécifique aux Séniors. Car les jeunes aussi ont ces mêmes problématiques. Si quelqu'un pense ne pas être capable de rédiger un PA, il y a des chances qu'il ne démarre pas. C'est ce qui était frustrant. Lire, pendant 2 ans, des trucs et penser « avoir trouvé » et finalement mon directeur de recherche qui fait exactement, ce que je viens de te faire. Il n'y en a pas vraiment de spécificités, mais oui il y en a une, c'est sûr. Ils ont 50 ans et démarrent une entreprise pour la première fois. Le facteur temps est forcément différent. Pour moi, actuellement, la variable spécifique aux 50 ans est le temps. J'ai tendance à dire que oui, ça prend une forme d'aide

différente des jeunes, compte tenu de cette variable. C'est pourquoi je reviens sur ta problématique. Parce qu'elle doit être spécifique à ton Sénior. [Rires] C'est frustrant de faire de la recherche. Parce qu'on pense qu'on est vraiment sur le bon filon. Et finalement, c'est n'est pas du tout ça.

T : C'était à peu près tout ce que je voulais savoir. C'était très intéressant de parler avec quelqu'un qui travaille là-dessus.

D : Ça m'a fait plaisir.

T : Vous avez beaucoup de confrères qui travaillent là-dessus ?

D : Il y en a peut-être d'autres qui travaillent là-dessus. Mais je ne sais pas, je ne les connais pas. J'ai eu quelques interactions avec des gens : une personne du Maroc qui travaille là-dessus, un étudiant. Ensuite, il y a toi. Et il y a des chercheurs, c'est sûr. En France, Angleterre. As-tu lu un peu sur le sujet ?

T : Oui, il y a souvent les mêmes noms qui reviennent. C'est intéressant. J'ai lu votre article que vous avez écrit avec Monsieur Saint-Jean, sur toutes les théories de l'Entrepreneuriat Sénior. J'avais une question : a-t-il été publié dans une revue ?

D : C'est un acte de conférence. Je suis en train de le réécrire en ce moment. Parce que j'ai été invitée à écrire un chapitre de livre. Un des chercheurs, qui s'intéresse à l'entrepreneuriat Sénior, Hanaan Malâoui. Il a participé à un consensus de doctorants. Il était mon critique de papier que j'ai présenté au consensus de doctorants. Par la suite, il m'a invité à refaire le scoop study et rédiger un chapitre de livre. À part ça, je ne connais pas grand monde.

T : C'est un sujet assez récent.

D : Oui c'est très récent. Dans le scoop study j'avais 57 écrits. Ce n'est pas beaucoup. Actuellement, j'en suis rendue à 96. Mais il m'en reste encore un peu à lire. Je fais des rejets, car des fois, c'est plus sur la retraite, le travail. Ce n'est pas nécessairement clair au départ. Le premier article que j'ai trouvé c'est de 1998. Les deux derniers quinquennats, de 2005 à 2010 et de 2010 à aujourd'hui, ça a émergé. On constate aussi en littérature qu'en 2010-2015,

il y a eu plusieurs écrits principalement quantitatifs. Donc on a été validé, dans des bases de données, le domaine. C'est un phénomène vraiment croissant et des études ont suivi. On creuse, on creuse. Aujourd'hui, on revient avec des études quanti / quali mais avec plus de profondeur. Mais il n'y a pas tant de choses distinctives qui ressortent.

T : Votre objectif de thèse : Comprendre les intentions d'entrepreneuriat chez les Séniors ?

D : Non j'ai laissé tomber l'intention. J'ai travaillé sur les facteurs de motivations qui suscitent l'intention d'entreprendre et l'identification d'opportunités. Mais j'ai laissé tomber, car je ne trouvais rien de distinctif par rapport aux Séniors.

Alors je suis dans l'action : qu'est-ce qui fait que le Séniors passe de l'intention à l'action. Mais plus spécifiquement, j'aimerais faire une typologie des Séniors en regard du facteur Temps.

T : Comment vous vous y prenez ?

D : [Rires] Actuellement, je ne m'y prends pas car je suis en rédaction de la profession de recherche. Il y a une typologie qui existe de Singh et DeNoble. Ils ont émis cette typologie basée sur des hypothèses théoriques. Ce n'est pas une typologie qui a été validée empiriquement. Avec mes douze cas, je me suis amusée à valider cette typologie. Parce que j'avais des données, peut-être pas suffisantes, mais j'en avais quand même. Ça m'a permis d'invalider cette typologie. Je trouvais ça intéressant car dans les différentes dimensions mobilisées de la typologie, il y avait, entre-autres, le processus entrepreneurial. Ce processus est vraiment intéressant car il va plus nous parler en regard des types d'entrepreneurs. Je pense que le processus est différent par rapport aux Juniors, à cause du facteur temps. Et « où se situe le déclencheur », « est-ce qu'il y a une escalade, un engagement », et selon les types d'entrepreneurs.

Singh et DeNoble ont identifié trois types d'entrepreneurs : les réticents, les contraints et les rationnels, qui lui est plus motivé par des facteurs intrinsèques. Celui qui a toujours voulu être entrepreneur mais qui ne l'a jamais été, il va être motivé par des facteurs plus intrinsèques.

T : Par rapport à ça, est-ce que l'entrepreneur de passion peut s'incorporer là-dedans ?

D : Ils ne l'ont pas spécifiquement précisé. Donc la passion se retrouverait dans l'entrepreneur refoulé.

C'est repris par quelques études, on en parle aussi chez les jeunes. Je ne sais pas s'il est différent de l'entrepreneur refoulé. Car tu peux être Passion et Contraint parce que tu as perdu ton emploi. C'est ce qui fait que tu vas démarrer. Ça, c'est une autre affaire qui n'est pas claire. Si on parle juste de facteurs de motivations de type Push & Pull, il faut identifier une dominante. Car l'individu ne démarre pas par des facteurs négatifs. Il a embarqué parce qu'il était temps. C'est sûr que dans des études quantitatives, c'est souvent un « tu acceptes de faire ça, parce que c'est plus simple ». Et dans des études qualitatives, tu peux aller plus loin, ça peut être plus riche, en termes de facteurs de motivation. Ça je l'avais un peu dénoté. Dans les entrepreneurs que j'ai rencontrés, certains d'entre eux je me disais que ça ne marchera pas son affaire, ça fermera dans x années. Je ne peux pas présumer ça, mais mes expériences me disaient que ça ne marchera pas. Quand je me disais ça, l'individu avait été vraiment motivé par les facteurs extrinsèques et souvent combiné à une contrainte. Par exemple, il y en a un qui allait d'un emploi à l'autre. Il avait de la misère à rester dans son emploi. Il était très motivé par l'argent. Je me disais, c'est sûr que ça ne marchera pas son affaire. Donc, il était contraint mais en même temps ça faisait des années qu'il voulait être entrepreneur. Mais il en était déjà un. Il m'avait dit dans l'annonce qu'il n'a jamais été entrepreneur. Mais il avait déjà entrepris deux fois, deux fois plutôt qu'une. J'aurais été obligé de le rejeter. Mais je trouvais ça intéressant de le garder, j'ai discuté de ça avec mon directeur. C'est une impression, mais à mon avis, cette personne a toujours des facteurs extrinsèques. Je ne suis pas convaincue qu'il va réussir.

T : Pourquoi avoir décidé de travailler sur l'entrepreneuriat Sénior ?

D : Faudrait que je te raconte ma vie. [Rires] Moi-même, j'ai toujours accompagné, mon cheminement de carrière a toujours suivi mon cheminement académique. Alors j'ai commencé technicienne forestière, je travaillais dans le nord d'Abitibi. C'est vraiment loin, personne ne veut rester là. Donc des ingénieurs forestiers, il n'y en avait pas beaucoup. Donc très rapidement, on m'a donné des équipes de terrain à gérer. Pas parce que j'étais bonne, mais parce qu'il n'y avait que moi. Je ne savais pas comment gérer du monde, alors je suis allée faire un certificat en administration (équivalent d'un premier cycle universitaire - 1 année). C'était au début des années 80, les ordinateurs sont arrivés, avec des

écrans noirs. Personne ne savait quoi faire avec ça. Moi j'étais jeune et ça m'intéressait donc j'ai décidé de faire un bac en informatique. Avec les ordinateurs, il fallait apprendre quelque chose. Ensuite, je suis revenue dans ma région et j'avais un ami qui avait fait une Technique comme moi. C'est au niveau collégial, c'est avant l'université. Il avait une entreprise et était en difficulté. Il m'a demandé de lui donner un coup de main et j'ai accepté. Je suis devenue actionnaire, ça ne m'a rien coûté car ça ne valait rien. Et là je me suis dit que j'allais faire une maîtrise en administration des affaires, donc j'ai fait un MBA. Ça m'a pris du temps, car au travers de ça j'ai eu trois enfants. Je travaillais 90 heures /semaine. Ça a pris un certain temps. Quand j'étais graduée, je me suis dit qu'un jour je ferai un doctorat. J'ai fait 20 ans de service avec cette entreprise, c'est devenu assez gros, 450 employés. Je caressais le projet, mettons les 5-10 dernières années, j'étais un peu tannée. Je commençais à trouver ça difficile. On avait plusieurs entreprises, on avait créé un holding, on avait un conseil d'administration, on était deux actionnaires. On avait amené des administrateurs externes. Je caressais secrètement l'idée d'aller faire un doctorat. J'étais Directeur Général, il fallait absolument que je mette des pions pour pouvoir m'en aller. Mon idée c'était de rester jusqu'au conseil d'administration et de trouver ma relève pour gérer cette affaire. Ça m'a pris 3 ans de mettre en place une belle structure et de trouver un Directeur Général qui est capable de faire la job. Quand j'en suis arrivée au fait que je voulais me retirer, ça n'a pas marché. Mon associé ne voulait pas. Moi je m'en suis allée. J'ai vendu mes actions. C'était ça mon déclencheur. J'avais des amis qui avaient tout près de 50 ans, comme moi, et rentraient dans l'entrepreneuriat. Je me disais ils sont complètement fous. « Pourquoi tu te lances en entrepreneuriat ? » Donc ça m'a donné l'idée. Alors, j'ai été rencontrer ma directrice de recherche, Camille Carlier et Étienne s'est joint comme co-directeur. Mais Camille a débarqué l'été passé (suite à l'attentat au Burkina-Faso - mort de 6 Québécois). Sa fille faisait partie des victimes, son ex-mari et sa nouvelle femme et leur enfant. Donc quatre membres de sa famille sont décédés. Ça a été épouvantable. Depuis je suis avec Étienne.

T : C'est une histoire difficile. Vous avez des projets futurs ?

D : Je ne pense pas m'en aller travailler dans une université et ne faire que ça. Mais quand on est proche de la recherche, on est proche des gens... Avec une chercheuse qui s'appelle Roxane de La Sablonnière, qui elle fait de la recherche sur la déconstruction identitaire. J'avais assisté à l'une de ses conférences et elle parlait de Repreneuriat. Elle expliquait que l'identité est comme une bouteille d'eau et la bouteille doit toujours être pleine. Ses

recherches ont amorcé, surtout quand elle a commencé à étudier les émigrants qui partent, qui laissent un bout de leur identité dans leur pays, ça crée une certaine détresse. Plus ou moins grande, indépendamment du morceau que tu laisses tomber de ta bouteille. Toi qui es parti, c'est la même chose : tu perds tes repères, une partie de ton identité que tu as été obligé de jeter, faire de la place pour autre chose. Alors c'est la même chose pour le « cédant ». Le cédant quand il s'en va, dans sa bouteille d'eau, il y a une portion qui ne compte pas, d'identité entrepreneuriale. Cette portion-là, elle peut être plus ou moins grande. Il y a des entrepreneurs qui ne font que ça. Ça peut être $\frac{3}{4}$ de bouteille, alors laisser tomber ça ... C'est beaucoup. Et la réussite entrepreneuriale, la réussite du transfert, va se faire quand le cédant va être parti. L'entreprise continue, bien entendu, mais il faut se rendre à ce niveau-là. Bien souvent, le cédant ne quitte pas, il a de la misère à quitter. Il laisse une petite tête d'épingle, il a des difficultés à laisser aller son bébé. Pour faciliter ce transfert, il y a d'autres variables, il n'y a pas que ça mais il y a entre-autre cette identité-là. C'est très important d'y travailler. On doit prendre conscience qu'il faut déconstruire et que tu dois reconstruire également. C'est à partir du moment où tu vas reconstruire, que tu vas être capable de quitter un quelque part. Avec d'autres variables, je simplifie. Et c'est la même chose au niveau du repreneur. Le repreneur doit avoir l'occasion de construire son identité entrepreneuriale. Lui aussi doit jeter une partie de son eau. Il est salarié, il ne connaît pas vraiment c'est quoi être entrepreneur, il ne l'a jamais été. Même si ça fait longtemps qu'il est dans l'entreprise, même s'il est intrapreneur, il n'est pas entrepreneur. Ce n'est pas la même chose. Le cédant doit laisser place à l'autre.

On a bâti une façon d'accompagner les gens, on appelle ça des « Courtes relèves ». C'est pas très original comme nom. On compose entre 5 à 10 entreprises. On travaille en collaboration avec le Centre de transfert d'entreprises du Québec, qui eux nous trouvent les candidats. Parfois, tu peux avoir 2, 3 repreneurs. La composition du groupe dépend du nombre de selling, du nombre de repreneurs par entreprise. On travaille sur des formations et des coachings. C'est ce qui nous permet, de par les formations, de dégager des éléments de réflexion et le coaching vient les ancrer. Ou encore accompagner dans les réalisations de certaines portions du transfert. Ça dure 18 mois. C'est un terrain de recherche qui est très intéressant. Alors on a suggéré avec Roxane de travailler sur la dé/reconstruction identitaire du Cédant et parallèlement, j'aimerais faire la même chose à Trois-Rivières avec une étudiante haïtienne qui travaille sur la construction identitaire entrepreneuriale. Deux cohortes de 18 mois, on travaille là-dessus, on fait les recherches et on publie avec ça. Il peut

aussi y avoir une publication conjointe des deux recherches. C'est ce genre de projets qui m'intéresse le plus de faire. Des projets où on est dans l'action.

T : Recherche et travail en parallèle, c'est beaucoup plus intéressant.

D : Ça permet un transfert de connaissances. C'est toujours une problématique dans la recherche. On contribue à l'avancement. Le centre de transfert est super intéressé, car eux aussi, ils veulent documenter. Sensibiliser le gouvernement, c'est plus facile pour eux de justifier leur raison d'être, d'avoir des sous. Tout le monde y trouve son compte. Les chercheurs ont de la job, nous, en tant que consultants ont de la job, eux autres, ils ont des sous. C'est winner.

T : Merci beaucoup de m'avoir reçu, c'était très intéressant. J'ai de bonnes notes.

Annexe 17: Guide d'entretien Karim Mebarki - 20/07/17

Guide d'entretien Karim Mebarki

1. Présentation
 - Qu'est-ce que le métier de conseiller-formateur ?
2. Discussion sur les BMC réalisé : commentaires et avis
3. Entrepreneuriat sénior au Québec ?
4. Comment travaille-t-il avec des profils plus séniors ?
 - Est-ce qu'il adapte ton discours ?
5. Quelles sont les atouts et les freins caractéristiques aux séniors selon lui ?
 - (En fonction des cases du BMC)
6. Les séniors et la technologie, comment réagissent-ils en général ? Facilité, difficulté ?
7. Recommandation pour les entrepreneurs séniors ? Conseils à donner si une personne plus âgée voulait démarrer une entreprise ?

Annexe 18: Entretien Karim Mebarki - 20/07/17

K : Karim Mebarki

T : Tim Cortese

T : Premièrement, j'ai envie que tu m'expliques en quelques mots ta position ici. Qu'est-ce que tu fais en tant que conseiller formateur ?

K : Alors, comme tu as dit, je suis conseiller formateur. J'ai deux casquettes. La casquette de conseiller. Je fais du conseil en one-one avec les entrepreneurs. Donc les entrepreneurs, ils arrivent, ils sont en phase de démarrage et on va les accompagner jusqu'à leurs deux premières années. Donc de 0 à 2 ans. Je fais plus du coaching, ça dépend du profil de la personne, mais j'essaie de plus m'engager dans du coaching que dans du conseil, parce que c'est plus important pour qu'ils soient indépendants par après. Je veux les coacher pour qu'après ils n'aient plus besoin de conseils, du moins, le moins possible. Donc, je fais ça d'un côté et de l'autre côté, je suis formateur. Donc, je donne cours dans des formations qui sont reconnues par le ministère de l'enseignement. Ce sont des formations professionnelles. Donc, la formation *lancement d'entreprise*, qui dure 3 mois, je donne des cours d'étude de marché, de marketing, de promotion-sollicitation, de notion numérique. Et je donne des cours aussi dans la formation de vente-conseil. Là, c'est une formation de 6 mois, à hauteur de 6h par semaine. Dans cette formation de vente-conseil, là c'est plus le savoir, le savoir-être entrepreneurial, comment vendre, comment aller rencontrer ses clients, après un bon service après-vente, c'est ça. Ça c'est mon rôle.

T : Ok. Donc là, on va discuter des BMC. J'écoute tes suggestions par rapport aux BMC qu'on a fait.

K : Oui, on peut les reprendre un par un ?

T : Oui. Tu veux commencer par lequel ?

K : Le premier. *Frite Alors !*

Dans les canaux, il y a deux écoles. Il y a les gens qui disent que dans les canaux, il y a les canaux de distribution seulement, les canaux de ventes. Et il y a les gens qui disent que les canaux, ça peut aussi être les canaux de communication.

T : Oui, canaux de distribution et de communication.

K : Voilà. Moi j'étais de ces, de cette... quand j'étais en Belgique en tout cas, de ce côté-là. Pour moi, les canaux c'était comment rejoindre le client. Après ici, on m'a fait comprendre que... il y a eu une réunion là-dessus, un débat, parce qu'on a deux écoles, il y en a qui pensent que c'est juste la vente, et il y en a qui pensent que c'est la vente plus la communication. Finalement, on est arrivé sur le fait que tout ce qui est canaux de communication, on va les mettre dans *relation client*. On va l'inclure là. Et on va garder dans les canaux, tout ce qui est distribution. On a fait ça ensemble, en brainstorming, on voulait avoir une parole tous ensemble. Tous les conseillers formateurs, on voulait avoir la même parole. C'est pour ça qu'on a fait ça, parce qu'on s'est rendu compte qu'on avait vraiment deux paroles différentes.

T : Ok.

K : Donc là-dessus, toi je vois que dans tous les BMCs que tu as fait, tu as mis canaux de distribution, canaux de vente et communication ensemble. Je ne dis pas que c'est faux, mais je te dis comment je l'approche ici. C'est pour ça que par exemple ici, dans Trip Advisor, pour moi, et même pour moi, même comme ça avec mon ancien œil, c'est de la relation client. C'est *comment est-ce que tu vas communiquer avec le client*. C'est *comment est-ce que le client aussi va prendre conscience de ton offre*. C'est la relation que tu veux avoir avec ton client. Même quand tu te mets sur Trip Advisor, c'est Trip Advisor qui s'adresse à lui, mais c'est toi qui va aussi par-là, faire en sorte que... La relation client, elle commence déjà là. Elle ne commence pas une fois que la personne est sur ton site. Elle commence même sur le site de Trip Advisor.

T : Ok.

K : Donc, on pourrait reprendre cette discussion pour chaque BMC. On n'est pas obligé de le faire, mais elle pourrait vraiment s'appliquer à chacun de tes BMCs.

T : Mais là, je retiens la remarque donc on n'est pas obligé de le faire pour tous les BMCs.

K : Je crois que c'était dans *livraison*... Oui, dans les canaux de distribution, il n'y a pas de livraisons chez *Frite Alors* ! ? Juste comme ça... ?

T : Heu... En tout cas, pour celui-là, il n'y a pas de livraison.

K : Ok, ça va. Parfait. Il a des difficultés dans la gestion des stocks, tu m'as dit. Gestion des stocks et gestion des employés.

T : Oui.

K : Est-ce qu'il a fait des formations là-dedans ou c'est... ?

T : En fait, il a fait aucune formation donc il est arrivé là-dedans, et vu que c'est une chaîne franchisée, c'est le franchiseur qui forme les franchisés. Et donc, il a tout appris via le franchiseur. Donc, il n'y a pas eu de formation quelconque, mais tout ce qui est, par exemple, logiciel de gestion de stock et tous ces trucs-là, c'est le franchiseur qui explique.

K : Ok. Je comprends. C'est l'avantage d'être en franchise. Parce que je disais ça, parce que s'il avait du mal, il y a des formations là-dessus. Il y a moyen de se former en tout cas. Je voulais voir, c'était quoi son background justement là-dessus. Structure de coût. Juste pour encore critiquer un peu le BMC. Aliment, employé... Et ce n'est pas lui qui paye son loyer et son alimentation en énergie ?

T : En fait, je n'ai pas mis cette structure de coût parce que c'est pas vraiment en rapport direct avec la proposition de valeur, parce que tout le monde doit payer l'électricité, tout le monde doit payer son eau, par exemple, et c'est pas directement en lien avec la proposition de valeur. Donc, je me suis dit que je n'allais pas inclure ces coûts-là.

K : Ok.

T : J'aurais peut-être pu inclure le crédit de sa maison, enfin le crédit de ce qu'il a acheté, parce que le bâtiment lui appartient à lui.

K : L'hypothèque alors.

T : Oui, l'hypothèque. Exactement.

K : C'est ça. Ok. A voir oui, parce que si le lieu, l'endroit, l'identité du lieu apporte... entre dans sa proposition de valeur... Ça pourrait être pertinent ou pas.

T : Oui. Donc, je vais mettre crédit immobilier ?

K : Hypothèque. Remboursement hypothèque.

T : Ok.

K : Tu as d'autres choses à dire là-dessus ? Sinon, on peut passer au prochain.

T : Non.

K : Ok. Pour moi, c'est bien.

T : Alors, *Studio Equilibre*.

K : Oui. Ce système de promotions, pour moi, qui est dans les canaux, pour moi c'est de la relation client.

T : Ok.

K : Après... Parce que c'est ça, c'est la manière dont tu veux... Le système de promotions ne permet pas de vendre, c'est pas ça, 'fin c'est pas ça qu'ils vendent. Ce n'est pas un canal.

T : C'est un moyen de communication avec des nouveaux clients.

K : Ok, ok, je vois ce que tu veux dire.

T : Je le vois comme ça.

K : Ok, ok, si tu repars dans cet ordre-là alors oui ok. Mais tu vois, si tu le dis toi-même que c'est un moyen de communication... Oui. Tu vois quand tu dis que c'est un moyen de communication... c'est la relation client.

T : Oui, moyen de communication.

K : Oui voilà. Ok, super. C'est tout. C'est la seule critique que j'avais pour le yoga.

T : Ok. Donc, NEST2U.

K : Communication entre les commerçants et les clients.

Les segments. Je trouvais ça très large.

T : Oui. En fait, il y a trois segments. C'est le segment événementiel, le segment des musées et le segment de tout ce qui est municipalité.

K : Ok.

T : Je pense que dans le BMC final, je vais le mettre sous presque un seul segment qui serait le marché public. Le secteur public, parce que ces trois segments là reçoivent principalement des subsides par le gouvernement. Enfin, ils reçoivent des subsides et en fait c'est justement pour ça qu'ils sont en rouge. C'est parce qu'il n'a pas réussi à vraiment trouver des solutions par rapport à ce secteur particulier.

K : Mais, ils reçoivent des subsides, mais c'est aussi eux qui décident...

T : Oui, c'est eux qui décident de leur budget.

K : Donc, c'est eux les clients. Ce n'est pas le marché public.

T : Oui. C'est un segment consommateur qui se trouve dans le secteur public.

K : Ok. Moi je trouvais la segmentation un peu large. Mais je trouvais ça vraiment bon d'expliquer que dans les activités clefs, si c'était bien là, qu'il commençait à être fatigué. Qu'il avait plus l'énergie qu'il avait il y a 20 ans. Donc, là-dessus, je le ressens, je le remarque avec des entrepreneurs ici aussi. Ils donnent moins. Donc moi, j'ai reconnu des entrepreneurs ici au SAJE qui... Donc oui, la fatigue à 50-60 ans.

T : Donc tu mettrais ça dans les ressources alors ?

K : Dans les ressources ou dans les activités clefs. Je ne sais plus. Tu l'avais mis où toi ?

T : En fait, la fatigue physique c'était pour le mec qui fait de la construction. Mais c'est vrai qu'Olivier a moins d'énergie que... moins de punch.

K : Mais il l'a mis quelque part qu'il a moins d'entrain qu'à 20 ans.

T : C'est une bonne remarque, mais je sais plus si je l'ai écrit. Mais tu le mettrais dans ressources clefs alors ?

K : Oui c'est une ressource humaine, mais aussi dans *activités*. En fait, pour moi, dans les ressources clefs, l'entrepreneur, quand on parle d'entrepreneuriat, c'est la ressource clef. Et ils oublient de le mettre. Les gars, c'est quoi vos ressources clefs ? C'est toi déjà ! C'est toi, ton expertise, les heures que tu vas mettre dedans. Et quand tu as un entrepreneur qui est fatigué... Quand je dis fatigué, c'est un grand mot, mais qui a, en tout cas, moins d'entrain qu'une personne qui a 20 ans... Oui, c'est possible. Après, ce que je pense aussi c'est que l'entrepreneur qui a 55 ans, il va moins gaspiller d'énergie. Il va être plus intelligent. Il aura plus planifié et ça, ça change beaucoup. L'efficacité dans l'effort est totalement différente.

T : Ok. C'est noté. Plus expérimenté, en fait, c'était ici. Avec le temps il a moins d'énergie que quand il avait 20 ans. Ok. Je vais noter.

K : Après on passe au... En fait, il y en a un que je n'ai pas fait. Le 4, je l'ai lu, puis il ne m'a rien donné.

T : Oui. Il est complexe. En fait, c'est parce qu'il y a trois projets différents. En fait, c'est un business model avec trois produits différents.

K : Ok. Je comprends. C'était le code couleur là ?

T : Oui.

K : Je vais le regarder maintenant. Tout ce que tu as mis en jaune, ça regroupe les trois ?

T : Oui.

K : Il n'y a pas des coûts de structure qui sont regroupés dans les trois ? Les mêmes ?

T : Peut-être les coûts d'acquisition de données.

K : En fait, c'est ça, pour là, moi je dirais, il faut trouver la synergie des trois.

T : A mon avis, c'est le coût d'acquisition de données météorologique et l'analyse de prévision.

K : Ok. Il est bien développé ce truc. C'est vraiment bien fait. Il faut trouver les synergies en fait pour lui. Ça va être ça, sa plus-value à lui.

T : Oui, vraiment le point commun de ces projets, c'est la prévision météo.

K : En tout cas, si je vois ça comme ça, c'est sûr que le gars, il est calé quand même.

T : Oui, il est calé. Il était directeur du service météo à la RTBF.

K : Oui, tu m'avais parlé de ça. Oui c'est bien. Je n'ai pas de... Oui, il y avait un truc que j'aimais bien dans la relation client. Contact direct, tu le mets là, et assistance personnalisée, tu le mets là. C'est très proche, ces choses-là, pour moi, sont très très proches. C'est de la relation. Le contact direct, c'est de la relation. On revient sur ce qu'on a dit tout à l'heure.

C'est pour ça aussi que nous, on a décidé de mettre tout dans relation. On ne fait pas perdre la boule aux gens.

T : Le 5^{ème}, La Crèmerie de la Banquise.

K : Oui, Crèmerie de la Banquise. Dans les revenus, est-ce qu'elle ne fait pas des produits dérivés ? Elle fait juste des glaces ?

T : C'est tous des produits dérivés de la glace. C'est un marchand de glace en fait.

K : Ok.

T : Elle a très peu de produits dérivés en fait. Ce n'est pas son *core business*. Elle fait des choux à la glace, mais c'est tout. Tout est vraiment par rapport au produit de la glace.

K : Ok. Carte de fidélité, pour moi, c'est une relation clef. C'est la relation que tu as avec tes clients. Et en fait, clairement, la fidélisation, toutes les activités de fidélisation, pour moi, c'est dans la relation client.

T : Ok.

K : On ne parle même pas vraiment de canaux de communication, on parle vraiment de relation.

T : Ok. Il y a d'autres choses que tu vois ?

K : Non, j'ai marqué que ça.

T : On peut passer au suivant.

K : Sinon, ils sont bons dans l'ensemble. J'aime bien la manière dont tu les as construits avec des *bullet point* et tout. Clair et efficace. Tu sais, dans la proposition de valeur, j'embête beaucoup mes entrepreneurs, c'est que souvent, ils mettent juste : « je fais ça », ou juste ils détaillent leur offre. Ce n'est pas leur proposition de valeur. Ce que je veux aussi... c'est

d'abord je leur demande qu'ils commencent par le besoin, ou le besoin, ce que j'appelle : « le problème, le désir, à quoi ils répondent ». Donc, le besoin des clients. Ensuite, je leur demande de m'expliquer leur solution. Et troisièmement, un point que je peux diviser en deux, mais c'est la valeur ajoutée. La valeur ajoutée pour le client. Cette valeur ajoutée, elle doit être aux yeux du client et surtout par rapport aux concurrents. Parce que, pourquoi le client va mettre son argent chez moi et pas chez quelqu'un d'autre ? Parce que moi j'ai une valeur ajoutée. Donc, dans cette valeur ajoutée, j'introduis directement l'élément différenciateur et comme c'est le début que je leur présente ça, je ne leur parle pas trop encore d'avantage concurrentiel, mais c'est ça. Donc, dans la proposition de valeur, je les pousse à aller un peu plus loin que juste donner leur offre.

T : Est-ce que tu as des commentaires à faire sur celui-là ?

K : C'est lequel ?

T : C'est le consultant en bio statistiques.

K : Non, je n'ai rien à dire.

T : En fait, ce profil-là, c'est le profil d'entrepreneur sénior le meilleur. Il a eu aucun souci. C'était réfléchi. C'est un expert.

K : Il capitalise sur son expertise. Dans les gens que je suis ici, pour te donner un exemple, j'ai une entrepreneure qui est arrivée il y a trois semaines pour la première fois, et je vais la faire passer au comité de sélection, comité de sélection avec emploi Québec et emploi Montréal, pour voir si elle va toucher sa subvention pendant un an. Et elle arrive, elle est experte. Elle est experte dans la gestion de projet, dans la gestion de crise, dans... En gros, elle arrive dans une entreprise, elle est directrice. Elle prend le poste de directrice dans une entreprise et elle va vraiment faire de la gestion du changement. Et elle fait beaucoup aussi dans les trucs communautaires. Mais, elle a horreur de rester plus de deux ans dans un poste. Tu vois son CV, elle change tout le temps, parce que c'est ce qu'elle aime, et elle est très bonne à ça. Elle arrive, avec un œil différent, un regard différent, elle vient, change ce qu'il faut changer, elle repart...

T : Je suppose qu'après deux ans tout est changé, tout fonctionne bien.

K : Oui, maximum c'est deux ans qu'elle reste. C'est un plombier quoi. Elle vient, elle répare tout ce qu'il faut, elle met les tuyaux à neuf et puis elle s'en va. Elle crée un nouveau système, et puis elle s'en va. Ça c'est son expertise. A chaque fois, elle était employée. Maintenant, elle a dit stop. Elle a 49 ans. Maintenant, elle dit stop, elle a dit : « je vais faire à mon compte et je ne veux pas être un an et demi dans une entreprise, je veux vraiment apporter un regard neuf, donner des directives et puis partir directement, même pas aller vraiment dans l'exécution ». Tu me montres ça, ça me rappelle ça. Elle capitalise sur son expertise et elle fait du cash. Elle va réussir. Je ne m'inquiète même pas pour elle. Elle réussit déjà. Elle pourrait trouver un emploi maintenant, elle a juste pas envie. En fait, elle n'a pas envie. Elle veut être indépendante.

T : Travailleur autonome.

K : Vraiment. Elle veut faire ses heures et voilà. Et elle adore cette diversité d'avoir plusieurs clients en même temps. Elle ne veut plus les voir comme employeurs donc elle a vraiment plusieurs clients en même temps. Mais ça, c'est son expertise. Elle n'aurait pas pu faire ça... Tu sais quand elle m'a parlé, elle m'a dit : « parfois, on demande des directeurs avec deux ans d'expérience, un directeur en quelque chose... ». Elle me dit que ce n'est pas logique. Tu ne peux pas diriger et avoir l'expertise. Elle a raison en soit. Elle apporte en expertise et ça va marcher. Elle a déjà un contrat. Elle m'a envoyé un courriel pour me dire qu'elle avait un contrat de 6 mois, un jour/semaine, dans une entreprise. Ça lui laisse quatre jours dans la semaine pour faire autre chose. Donc capitaliser son expertise, c'est quelque chose des seniors. Ça c'est sûr.

T : Ok. On peut passer au dernier. l'entrepreneur de la rénovation.

K : Dans la même optique qu'Olivier, j'aimais beaucoup l'idée qu'il ne sait plus porter autant qu'avant. C'est ça, donc tu vas réfléchir et utiliser ton cerveau et tu ne vas pas te casser le dos. Tu vas employer des ressources aussi.

T : Oui. Ok.

K : Oui, dans les coûts aussi, tout ce qui est loyer, entrepôt, matière première, peut-être. Je ne sais pas.

T : J'ai mis matériel. C'est vrai que je pourrais mettre matière première.

K : Oui, parce que matériel c'est plus les outils. Ou alors matériel roulant et tout, mais là...

T : Tout ce qui est brique et tout. Et tu avais dit quoi d'autre ? Entrepôt ?

K : Tu sais, tout ce qui est entrepôt. Il le met où son stock ? Il a mis où ses outils ?

T : A mon avis, je n'ai pas demandé, mais à mon avis il le met chez lui. Juste un garage, un camion et il met tout là-dedans. C'est un petit truc.

K : Oui, oui. Mais en fait, moi mes entrepreneurs quand ils ont un petit truc, ils disent : « oui, moi je le fais de chez moi donc je n'ai pas de loyer ! ». Non, non, non, tu as un bureau chez toi ? Ok. Ça représente quoi de la superficie de ta maison ? $\frac{1}{4}$? Moi je veux un pourcentage ? Tu paies combien de ton loyer ? Bam, et tu rajoutes ça. Pourquoi ? Parce qu'il faut augmenter les charges de l'entreprise. Donc, je leur dis toujours de le faire au maximum. Tu sais, même leur facture d'hydro-québec, l'énergie à la maison... Ok. Ton entreprise, tu vas quand même mettre hydro-québec, une partie. Au prorata de ce qu'ils utilisent. Après, personne ne va aller vérifier. C'est une moyenne. Ils ne peuvent pas mettre tout leur loyer par contre.

T : D'autres commentaires sur celui-là ?

K : Bon BMC en soit. Dans les revenus *streams*, ce que j'aime aussi parfois, c'est quelqu'un comme ça qui va aller travailler en contrat, pour aller plus loin, ce que je demande dans le revenu, c'est que les gens me donnent la manière dont ils vont faire de l'argent, ici on a compris c'est des contrats de rénovation. Le prix moyen, environ. Le chiffre d'affaire moyen. Et là je vais encore un peu plus loin, je leur demande dans les segments clients, combien est-ce qu'ils pensent que... ou bien je prends le chiffre d'affaire en bas et je dis : « dans ce chiffre d'affaire là, tu les divises combien dans le premier segment, dans le deuxième, etc. ». Et je ne leur demande pas d'avoir plus de trois segments parce que oui tout le monde pourrait parfois faire des rénovations, mais ici, on est au SAJE on pourrait faire de la rénovation, chez

moi je pourrais aussi. Tout le monde pourrait faire de la rénovation. Mais lui, il a un client type. Un client principal prioritaire. Les autres, c'est ce que moi j'appelle les dommages collatéraux. Je vais faire ma cible prioritaire. La plus rentable, avec le retour sur marketing et sur investissement le plus rentable. Et puis, tout ce que je gagne à côté je ne vais pas le refuser, c'est les dommages collatéraux. Je leur explique ça comme ça.

T : Ok. Ok, parfait. Donc, là on a bien parcouru les 7 projets d'entrepreneurs séniors. Donc ça, c'est déjà une bonne chose de faite. Maintenant, on va être plus général. Comment ça se passe... Est-ce qu'il y a une particularité aux entrepreneurs séniors au Québec ? Est-ce que tu vois quelque chose de spécial par rapport à eux ? Est-ce que, par exemple, ils sont plus entreprenants ?

K : Oui, j'ai noté pas mal de particularités. Déjà, l'égo. Le niveau d'égo. Et moi, je suis jeune, j'ai 25 ans maintenant. Je suis tout jeune, j'arrive. Ils me voient avec ma tête de jeune, et parfois je me laisse pousser un peu la barbe quand je sais que j'ai rendez-vous avec un entrepreneur plus âgé. Mais tu sais, je n'ai jamais donné cours à des entrepreneurs plus jeunes que moi, ils sont tous plus âgés que moi. De ce que je vois, ce qui est parfois..., tu sais quand j'ai des entrepreneurs comme cette directrice qui pète les flammes, qui est incroyable, elle a déjà des contrats, elle réussit... Ce type de personne-là avec leur égo, aussi parce qu'elle a un égo, ils n'ont pas besoin de conseils, parce que je ne peux pas leur apporter vraiment des conseils parce qu'ils sont déjà experts dans leur domaine. Souvent ce que je vois aussi c'est qu'ils ont des casquettes d'experts dans leur domaine et moi je suis un expert en démarrage d'entreprise, donc là on se rejoint. Mais je ne vais pas leur donner du conseil à eux, je vais vraiment essayer de plus structurer sous forme de coaching.

T : Oui, ok.

K : Donc, tu vois la différence conseil/coaching. Conseil, c'est, ils me demandent des choses, je vais leur donner des réponses. Moi, ce que j'essaie vraiment et je m'applique avec les entrepreneurs quand ils ont un profil plus âgé, c'est vraiment d'aller dans du coaching et de dire : « avec le bagage que vous avez, qu'est-ce que moi je peux vous apporter ? Qu'est-ce que vous attendez de moi ? ». C'est une phrase type là, que je donne à mes entrepreneurs. Je dis : « Vous êtes là, vous êtes expert dans votre domaine, qu'est-ce que vous attendez de moi ? ». Donc, déjà, je leur renvoie la responsabilité aussi, qu'ils me donnent leurs attentes.

Je suis aussi dans cette idée-là, où moi j'ai besoin que ..., ce sont des clients au final pour moi... J'ai besoin que mes clients me donnent leurs attentes, comme eux ont besoin que leurs clients leur donnent leurs besoins. Donc, je vais déjà là-dedans. Je leur laisse m'expliquer leurs attentes. Et après, quand ils vont me poser des questions, je vais rarement répondre par des réponses claires. Je vais répondre par des questions : « Et pourquoi tu as besoin de ça ? », « ah oui mais où est-ce que je pourrais trouver ça ? », « déjà pourquoi est-ce que tu as besoin de trouver ça ? », « est-ce que tu t'es renseigné ? ». Donc, je vais leur poser des questions qui vont leur permettre de réfléchir. Et c'est ça le coaching. Je le vois comme ça. Je vais leur poser beaucoup plus de questions que de leur apporter des réponses, mais au final, ils auront après un raisonnement qui va leur permettre à eux de réfléchir de manière différente. C'est ce qu'ils ont besoin. Les personnes, les profils plus séniors, ils n'ont pas besoin qu'on leur dise quoi faire. Ils ont besoin d'un deuxième cerveau pour réfléchir. Je leur fais faire du reflet avec moi. Je me vois comme un miroir et je réponds à leurs questions par des questions. Je suis un miroir. Donc voilà, il y a déjà ça.

Particularité encore... Pour moi, je ne dirais pas que..., au niveau du risque..., je ne dirais pas qu'ils sont plus avertis au risque, mais le risque va être beaucoup plus calculé, chez les personnes âgées. Souvent, quand on dit *personnes âgées*, on parle de 40 ans et plus, mais souvent, ils ont moins de responsabilités, peut-être même familiales. Si on va dans les 50 ans et plus, peut-être qu'ils n'ont plus d'enfant à charge. Ils ont payé leur hypothèque. Ça c'est bon. Donc, souvent ils ont un confort financier plus important. Mais ce n'est pas pour ça qu'ils vont prendre des risques en mode « ouais, j'ai de l'argent, je vais y aller ». Non. Ils vont vraiment aller réfléchir. En plus, ils vont vouloir plus planifier. J'ai moins de mal à expliquer un plan d'affaires à une personne sénior qu'à un jeune. Et je suis super étonné là-dedans. Parce qu'ils veulent planifier. Ils veulent planifier un maximum. Donc, ils veulent prendre des risques, oui, mais calculés. Ça c'est un profil que j'ai remarqué beaucoup avec eux.

T : Il y a un troisième point ?

K : Est-ce que tu voudrais aborder les difficultés et facilités maintenant aussi ou... ?

T : On peut l'aborder maintenant.

K : Mais j'ai encore des trucs. Une autre particularité, c'est que les personnes âgées, pas toutes bien sûr, mais ils ont tendance à aller beaucoup plus dans leur expertise, d'aller capitaliser. Tu sais, je te parlais d'un gars qui faisait de la pelouse. Il a fait 25 ans de pelouse. Et un jour il s'est dit : « zut ! ». Il s'est fait un peu arnaquer ou décevoir, tu sais. Il était vraiment passionné et tout. Il est toujours passionné mais je veux dire, il était fidèle à son employeur. Il n'a jamais changé d'employeur. 25 ans. Et puis un jour, il n'a pas aimé ce qu'il a fait... En fait, je ne sais pas ce qu'il a fait, mais il a dit : « eh bien, zut, je me lance ».

T : C'est exactement comme Denis Litourneau, le gars de la construction. Il s'est fait virer dans sa trentaine et il l'a super mal vécu. Donc, il s'est dit : « je vais faire mon propre truc ».

K : Oui. Mais tu vois, ils font leurs trucs dans leur expertise. Ce que je remarque beaucoup... C'est rare que, tu vois, le gars il divague complètement et il va aller chercher une équipe pour se réunir autour de quelque chose. Quelque chose qui est un profil de jeune, les milléniales, pourraient peut-être plus faire, d'aller faire quelque chose dans lequel ils n'ont pas vraiment d'expertise et puis se former rapidement dessus. Se former à gérer un truc en ligne, une boutique en ligne et tout ça. Et se lancer dans un domaine où ils sont moins experts. Surtout, de toute façon, parce que quand on est jeune on a pas beaucoup d'expertise dans grand-chose. Même si on a une expertise, elle est minime dans quelque chose déjà. Donc, les plus âgés, c'est une évidence. Capitalisons sur notre expertise.

Ils sont moins stressés aussi, sur les rentrées d'argent. Les jeunes, ils sont, je les vois au téléphone, tu sais quand j'appelle dans mon emploi quand il y a des gens qui veulent appliquer pour avoir la subvention, ils sont très pressés les jeunes, de passer au comité pour avoir la subvention. Et donc, le problème c'est que, si tu passes au comité et que tu es refusé, tu peux plus passer au comité. Et je leur dis : « écoutez, je ne pense pas que vous êtes encore prêt. On ne s'est même pas encore rencontré que vous voulez passer dans une semaine ». Parce qu'un comité c'est tous les mois. « Oui, oui, oui, il faut que je passe. Il faut que je passe ». Ils veulent y aller, parce qu'ils sont stressés, parce que pour l'instant, parfois, ils n'ont plus de revenus. Donc, ils sont au chômage, ils ont plus de revenus. Donc, ils veulent vraiment... Ils sont stressés par le fait de plus avoir de revenus. Alors que les personnes âgées, je le sens, ils sont moins stressés. Ils sont là : « ok, moi, je n'ai pas de revenus, mais je veux mettre le maximum de chances de mon côté. Donc, on va encore attendre un petit peu, parce que je pense que je ne suis pas prêt ». Et ils le disent par eux-mêmes.

T : Ça rejoint un petit peu ton deuxième point qui est le risque plus calculé. Ils sont plus posés.

K : C'est exactement ça. Et là, ça rejoint le fait qu'ils ont une aisance parfois financière plus élevée. Ils n'ont peut-être pas d'enfant à charge. Et ça rejoint aussi ce que tu dis là, ils sont... Ils vont plus calculer le risque mais aussi je crois qu'ils sont moins stressés dans le sens où ils ont peut-être déjà vécu des périodes de famine où ils n'avaient pas de rentrée d'argent.

T : Plus d'expérience oui.

K : Oui. Ils ont connu ces moments-là où il y avait moins d'argent. Ils savent qu'ils pourront passer au-dessus. Ils vont moins stresser aussi avec les rentrées d'argent... les comptes clients, les créances.

T : Ok.

K : Je le vois. Ils peuvent laisser du 90 jours plus facilement que... Ils sont moins stressés là-dessus de : « oh le client doit me payer !! ». Ils n'attendent pas leur argent comme ça. Mais je pense aussi que ça c'est l'aisance financière et puis quand on prend de l'âge on prend aussi de la sagesse peut-être.

T : Ok.

K : Oui. Ça c'est un peu le profil « personne âgée », entrepreneur sénior, que je ressens. Leur particularité en tout cas.

T : On peut passer aux atouts et aux freins des entrepreneurs séniors. Je ne sais pas comment tu as analysé ça. Tu as regardé les BMCs ?

K : Oui. J'ai regardé tes BMCs.

K : Prenons le 9 alors.

T : Si tu as des commentaires à faire sur partenaires clefs, activités clefs, ressources, relation client, segment clientèle ou ...

K : Ok. Dans... J'avais écrit quelques points ici. Il y a une question que je me pose en fait. Est-ce que les entrepreneurs seniors ont plus facile à aller vers des clients, mais j'ai... ça je ne pense pas que j'ai... Je ne pourrais même pas dire : « oui j'ai noté ça », parce que c'est disparate, dire : « ok, je vais faire un appel à froid ». Cette peur, elle est ressentie, en tout cas dans le cours de vente, elle est ressentie des deux côtés, des vieux et des jeunes, je dirais à hauteur égale. Je crois que c'est plus la personnalité de la personne, pas son âge. Je dis ça, parce que je pensais à ça. Et pourtant, c'est vraiment un point vraiment essentiel aussi dans l'entrepreneuriat de...

T : Oui, la démarche de client c'est essentiel.

K : Le cours qu'on leur donne ici, ça les aide énormément à aller rencontrer leurs clients. En tout cas, pour le segment client, oui je suis d'accord. Je crois que je l'avais vu dans ton truc. L'expertise que ces gens ont, les seniors, ça leur facilite leur étude de marché. Le gars qui a 25 ans dans la pelouse, il connaît déjà tous ses clients. Il connaît déjà tous leurs besoins. Il connaît tout. Il est arrivé, il a fait ça. Alors qu'un jeune qui va se lancer là-dedans et qui va dire... parce que ça arrive des jeunes qui disent : « ouais, je vais me lancer dans ... je ne sais pas quoi ». Mais un jeune qui n'a jamais fait cette activité, qui commence, on en voit... Et ils arrivent, et ils arrivent à faire des revenus, mais ils ne connaissent parfois pas très bien leurs clients. Et puis, ils doivent faire une vraie étude de marché. La personne qui a déjà 25 ans dedans, elle connaît tout, elle a déjà compilé toutes ces années-là. Donc, oui ça, ça fait gagner beaucoup d'efficacité. Je ne parle même pas que de temps, je parle d'efficacité, parce que quand tu connais tes clients ça change tout. Dans la relation que tu vas avoir avec eux, ce que tu vas mettre en avant... Une étape que beaucoup d'entrepreneurs ne font pas assez bien, c'est justement cette étude de marché là. Donc là, gros point positif pour eux en tout cas.

T : Ok.

K : Le fait qu'ils aient un réseau de contacts aussi. Tu sais, je te parlais de la directrice dans la gestion du changement et la gestion de crise et tout ça.

T : Elle a déjà un portefeuille de clients...

K : Tu dis : « comment est-ce que tu vas faire ? Relation client, comment tu vas faire pour te faire connaître ? C'est quoi, ça va être quoi ton marketing ? ». Elle m'a sorti une liste avec tous des noms. Elle m'a dit : « regarde ! J'appelle, on me prend ». Et elle a tout à fait raison, elle vient d'être prise pour 6 mois. Elle dit : « J'appelle... On a besoin de moi. J'ai un réseau de contacts super développé. Les gens connaissent mes aptitudes ». Moi, si je voulais me lancer là-dedans, ça n'irait pas. Ça ne marcherait pas. Donc là, c'est un plus dans l'entrepreneur sénior. Moi, maintenant, je décide, même maintenant, de me lancer dans le conseil aux entreprises... Je pourrais... Je commence à avoir une expertise, mais elle n'est pas, pour moi, elle n'est pas suffisante. Mon réseau de contacts n'est pas assez développé. C'est quelque chose que je développe aussi énormément ici au SAJE, mon réseau de contacts. C'est de l'or. Dans le travail autonome et dans l'entrepreneuriat, mais en plus en étant indépendant, le réseau de contacts c'est un facteur clef de succès énorme. Enorme. Les gens qui s'entourent bien. Je te donne un exemple, j'ai un monteur vidéo. J'en ai deux. J'en ai un qui est un peu autiste.

T : Comment ça un peu autiste ?

K : Le mec, il ne sort pas de chez lui. Il fait son truc. Il a un talent. Le problème, c'est qu'il ne va pas vers les gens. Il y en a un deuxième, qui, je ne connais pas leurs capacités, je ne sais pas dire s'il y en a un qui fait mieux le travail que l'autre, mais il y en a un qui a beaucoup plus de clients. C'est le deuxième. Il est ouvert au monde. Il prend son téléphone... Donc, il fait des activités de réseautage, il connaît ces personnes. Il vient de France à la base. Et puis, il s'est ouvert un peu, vraiment, il a un contact facile avec les gens. Quand il n'a pas de contrat, il fait quoi ? Il appelle les bookers, les coloristes autour de lui : « ah salut, je n'ai pas de contrat. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu n'as pas pu accepter parce que tu avais un contrat ? ». Réponse : « ah ouais, eh bien j'ai ça ! ». Tous ses contrats... Pas tous pardon, mais la majorité de ses contrats, ils sont référés. C'est lui qui va les chercher chez des autres, qui sont déjà pris. Et lui pareil, maintenant, il réfère à ces personnes-là. Donc, le réseau de contacts, c'est une plus-value énorme. Et, les personnes âgées, elles ont un réseau de contacts quand elles sont dans leur expertise. Elles capitalisent. Elles ne capitalisent pas juste sur leur expertise, elles capitalisent sur leur réseau de contacts. Et ça, c'est un facteur clef de succès

énorme. C'est ce qui peut faire, pour moi, énormément la différence entre l'échec et la réussite. On a beaucoup à apprendre des séniors, ça je n'en doute pas.

T : Tu as d'autres critiques ?

K : On a parlé pas mal tout à l'heure, tu sais, avec l'énergie, les gens qui vont réfléchir différemment. Ils sont plus efficaces. Ils ne sont pas là pour faire un sprint. Ils sont là, ils y vont pour un marathon. Ils commencent parfois à 45 ans, pour eux, c'est ce qu'ils vont faire jusqu'à la fin de leur vie. Un entrepreneur jeune, il se plante ? Il s'en fout, il va faire autre chose. Il est jeune, si ça tombe il va trouver un emploi dans 2 ans. Les séniors, quand ils quittent leur emploi, leurs motivations sont parfois différentes que les jeunes. Soit ils se sont fait virer et ils veulent s'accomplir, et ils se disent que c'est le moment, mais ils voient ça comme une opportunité. Moi, j'en ai beaucoup qui voient ça comme une opportunité, « Ça fait des années que j'ai envie de faire ça, et là, c'est bon. J'ai été viré, eh bien, c'est super ». Comme tu disais pour le gars dans la rénovation. Donc, eux, ils voient ça comme, la perte d'un emploi, ils voient ça comme une opportunité parfois. En tout cas, les entrepreneurs séniors que je vois. Ça peut aussi être de l'entrepreneuriat de nécessité. J'en ai beaucoup aussi. « Je suis dans la merde. Qu'est-ce que je fais ? Eh bien, j'ai essayé de capitaliser un peu sur ce que je savais faire ». Il y en a qui vont faire des gaufres, tu sais, et voilà, mais ça fonctionne. C'est de l'entrepreneuriat de nécessité ou c'est une opportunité pour eux et ils veulent foncer. Mais ils se disent... Tu sais, parfois ils sont à la fin de leur carrière, donc eux, c'est la dernière activité qu'ils vont faire. Et je discutais avec une entrepreneure qui me disait : « eh bien moi, j'ai travaillé toute ma vie. J'étais employée, mais maintenant, je veux laisser quelque chose à mes enfants. Donc, l'entrepreneuriat, je pense aussi que c'est pour ça que je me lance ». Sa motivation, c'était aussi de laisser quelque chose derrière elle à ses enfants. En fait, ce n'est peut-être pas une fin en soi pour les entrepreneurs séniors, ils sont déjà sages, et pour eux, c'est peut-être un outil pour arriver à leurs fins. Alors que, peut-être que, il y a des profils où les gens vont plus vouloir être... En fait, je vais répéter ce que je voulais dire. J'ai peut-être l'impression que les séniors mettent moins d'émotionnel et sont plus rationnels.

T : Ok.

K : Le côté émotionnel, ils l'ont. Ils ont déjà eu des déceptions amoureuses. Ils ont déjà eu des déceptions professionnelles. Et donc, ils savent peut-être plus mettre de côté le côté émotionnel et peut-être prendre des décisions rationnelles. C'est pour ça qu'on revient avec le risque calculé. Je pense que c'est leur vie aussi qui fait ça. Quand tu en as vu de toutes les couleurs, il y a un moment, tu ne deviens pas fou quand tu vois un truc génial, tu ne vas pas faire : « WAAAAW ! », tu vas souffler et dire : « Attends. On va quand même prendre ça avec du recul ». Donc, c'est ça qui fait aussi leur force, je pense, de mettre ça comme un outil. Leur projet c'est un outil pour arriver à leur but. Leur but c'est quoi ? C'est la fin de leur carrière, c'est leur retraite. C'est laisser quelque chose derrière eux. Mais c'est un outil, ce n'est pas une fin en soi.

T : Oui. Ok. C'est pas mal ça. Est-ce que tu as d'autres commentaires à faire ? Sur les atouts, les freins, les entrepreneurs séniors ?

K : Les atouts, on a fait pas mal le tour. Les freins, tu sais, il y a un truc qui revient toujours. Inconsciemment, on dit toujours : « ouais, les freins technologiques ! ». En fait, non. Non. En fait, c'est dingue comment ils s'adaptent. Ecoute, j'ai donné un cours d'introduction numérique à deux entrepreneurs. La femme a 67 ans. Elle se lance maintenant, cette année. Elle s'est lancée en Mars. Elles sont deux. Une qui doit avoir 48 ans et une qui a 67. Mais celle qui a 67 ans justement, je connais son âge, parce que c'est une des doyennes ici. C'est une machine. Une énergie débordante. Elle est là : « ouais, on va ouvrir une page Facebook ! On va faire ça et ça ». En fait, ça ne lui fait pas peur du tout. Je ne dis pas qu'elle va être bonne, mais ce n'est pas un frein pour elle. Ce n'est pas un frein. Ça peut être une difficulté. Pour cette personne-là, ça peut être une difficulté, mais elle va y passer. Ce n'est pas un frein. Difficulté oui, mais ça ne va pas la bloquer. Elle y va quand même. Elle a un but final, elle va y arriver. Elle est super motivée. Inconsciemment, tu dis : « oui, le truc technologique... Les vieux... ». Eh bien, en fait, je suis surpris comment ils s'entourent aussi. Ils vont essayer de s'entourer et chercher les ressources qu'ils n'ont pas. S'il faut aller chercher un jeune qui maîtrise ça, eh bien, ils vont aller le chercher. S'il faut aller se former, ils vont se former. Tu sais, l'atelier réseau sociaux, il y a pas mal de personnes âgées. Ils sont là et ils sont sérieux. Ils sont là pour combler quelque chose qu'ils ont peut-être un peu moins parce qu'ils ne sont peut-être pas nés avec ça, alors que nous on est né avec ça. Peut-être pas tout à fait né, mais bon. Les nouveaux entrepreneurs, les prochains, ils seront nés avec ça.

T : Donc, ils prennent vraiment le tournant pour s'informer justement. Faire une mise à jour.

K : En fait, ils savent que ça existe. Ils savent tous que ça existe.

T : Oui. Ils sont conscients de la technologie.

K : Ils sont conscients de la technologie et ils sont conscients de la force. Et quand je lis le plan d'affaires des seniors, ils ne lésinent pas sur la communication digitale. Ils y vont. Parfois, ils n'ont pas tout en interne mais ils se forment. Et puis, ce n'est pas sorcier non plus. On donne aussi des cours là-dessus, sur les référencements, les référencements naturelles et payants et tout ça. Ils vont quand même essayer, de se donner au maximum, et quand il y a un moment où ils ne peuvent pas, ce n'est pas leur rôle, ils vont essayer de le sous-traiter peut-être. Mais ils en sont conscients et ils sont conscients des forces de ça et ils vont essayer de le capter. C'est quelque chose que moi à la base je pensais, que les vieux vont galérer avec ça, mais en fait, non ça va. Je suis agréablement surpris par ça.

T : C'est contre intuitif.

K : C'est contre intuitif tout à fait. Si je devais miser sur un cheval, je miserais sur le plus vieux. Ce qui est tout à fait contre intuitif aussi, parce que tu ne miserais pas sur le cheval le plus vieux de la course. Mais je pense qu'il faut aussi de la complémentarité. Si après, là on parle d'entrepreneur individuel, mais je pense qu'il y a énormément à aller chercher entre un profil sénior et junior à se rassembler. Là, je pense qu'on est dans le top là. La complémentarité qu'ils peuvent aller chercher ces deux-là. Parce que t'imagines, le jeune il apporte tout son savoir-faire en digital numérique, l'énergie qui va tirer sa force et à côté de ça tu imagines, il y a la personne agée avec lui qui lui apporte toute son expertise, son réseau de contacts, du cash et sa sagesse. Tu mets les deux ensemble, ça fait une explosion.

T : C'est vrai ça. C'est un bon truc à mettre dans les recommandations. Ok. Moi j'ai fini par rapport aux questions par rapport aux entrepreneurs seniors. Tu as des commentaires supplémentaires à faire ?

K : Est-ce que j'ai des commentaires à faire ? Heu, oui. Des commentaires généraux ? Au Québec là, on a de plus en plus de population vieillissante. Les vieux vont pas mal dans

l'entrepreneuriat. Et ça les intéresse beaucoup plus. Il faut aller chercher les raisons mais intuitivement, les raisons, pour moi, ce serait qu'ils ont parfois une aisance financière, commencer une entreprise qui coûte 50 000, 100 000, 200 000 [dollars canadiens], c'est possible pour eux, même plus. Ils ont une certaine aisance financière. Et ils ont moins d'énergie. Ils n'ont pas envie de refaire les étapes, comme Olivier disait : « à 20 ans je vais courir dans tous les sens, maintenant, je cours plus ».

T : Il y a déjà un réseau de clients qui fait que..., le matériel et tout.

K : Il y a déjà le réseau. Oui. Et donc, le profil de repreneur, chez les vieux, en tout cas ça leur colle très bien à la peau, je trouve. Et je pense qu'on a tous à en tirer des seniors. Et c'est dommage parce que ce gap générationnel, il n'est pas... On devrait tous avoir des mentors, même dans les entreprises, parce qu'on apprend, moi j'apprends énormément quand je parle avec des personnes âgées. C'est bête mais, quand tu parles avec ton grand-père, tu apprends, sur la vie ou les bêtises comme ça. Mais eux, ils ont énormément à nous apprendre aussi dans l'entrepreneuriat. Et ils ont énormément à apporter dans un projet et parfois on les met à la porte parce qu'ils coûtent trop cher ou toutes ces genres de conneries. J'en ai qui ont été mis à la porte, pour ce genre de raison là. Quand tu es mis à la porte pour ça, tu es juste dégoûté. Tu as pris un coup. Et quand tu as 50 ans et que tu es bon et que tu te fais virer comme ça. Tu prends un coup et tu te dis : « bon c'est peut-être une motivation à se lancer dans l'entrepreneuriat. Aller j'y vais maintenant. Je vais le lancer tout seul ». Les seniors c'est beau. Le problème ici c'est que les offres à Montréal, c'est jusqu'à 39 ans. La majorité des organismes, il faut avoir en dessous de 39 ans. Il y a beaucoup d'aides, beaucoup de trucs, mais on parle de jeunes entrepreneurs. Regarde, même le SAJE, à la base, c'est service d'aide aux jeunes entrepreneurs. Maintenant, c'est faux. C'était jeune avant, mais maintenant en fait, ce qu'on essaie nous de définir ici au SAJE, c'est quoi un jeune entrepreneur ? C'est un entrepreneur qui se lance. Il peut avoir 65 ans, c'est un jeune entrepreneur. Il ne faut pas qu'il soit jeune, mais avant c'était le cas. Et *futurpreneur* c'est la même chose. Ils vont aider les entrepreneurs, jusqu'à un certain âge. Alors que, la force, elle est plus loin aussi.

T : Ok. Parfait. C'était très complet comme interview. Je pense que j'ai tous les éléments nécessaires pour... Enfin, on a tout parcouru en détail, donc ça c'est bien. Merci beaucoup d'avoir regardé mes BMCs, parce que c'est quand même un gros plus pour mon étude, pouvoir les compléter, les modifier. J'ai une dernière question par rapport aux BMCs. Je n'ai

pas mis dans la structure de coûts, la structure de revenus et la proposition de valeur, je n'ai pas mis d'atouts ni de difficultés. En fait, je me demandais, comment ça se fait que ça ne se retrouve pas là ? Moi, j'ai une... Parce que, je vais les retirer en fait ces deux là.

K : Je vais essayer d'y réfléchir rapidement. *Revenu stream*, je pense que les séniors sont plus réalistes. Terre-à-terre. Non, je peux pas me baser là sur des statistiques donc je ne sais pas. Peut-être plus réaliste par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Moins rêveur, tu sais. Ce n'est pas l'Euromillion quoi. Mais je ne sais pas pourquoi tu n'as pas.

T : Je pense que ce n'est pas en fonction des entrepreneurs séniors, c'est juste la structure du BMC qui fait que ces trois cases là, sont en quelque sorte reliées à toutes les autres cases. Donc en fait, dans la structure de coût, la structure de coût est reliée au six autres cases du dessus. Que ce soit la partie droite ou la partie gauche. Donc en fait, dans les structures de coût, on pourrait mettre des choses de ces cases là à l'intérieur. Donc, on a un peu dispatché les structures de coût de l'autre côté. Et dans la définition de structure de coût, c'est l'argent. Disons que c'est une difficulté, c'est un frein, mais que ce soit pour entrepreneur sénior ou jeune ça change rien.

K : Oui. Ok. Et tu le mets dans ressources financières, qui est une facilité peut-être.

T : De toute façon, ils ont tous besoin d'argent. C'est identique pour structure de revenu, parce que, que ce soit sénior ou jeune, je n'ai pas l'impression qu'il y ait des différences. En tout cas, je n'en ai pas vu. Et pour la proposition de valeur, c'est une proposition de valeur, donc en soi, il ne peut pas y avoir d'atouts ou de difficultés, vu que c'est choisi de la personne. Ça ne dépend pas d'être sénior ou jeune.

K : Oui, mais rappelle-toi, regarde, moi je leur dis que là, il faut analyser le besoin et apporter une valeur ajoutée. Analyser le besoin, quand tu as 20 ans d'expertise dans ton domaine, c'est plus facile qu'un jeune qui arrive et qui dit : « je vais analyser un besoin », parce que lui son étude de marché, au sénior, va être peut-être plus réaliste ou proche de la réalité.

T : En fait, quand tu dis ça, ça me fait surtout penser... Parce que la proposition de valeur est principalement faite à partir d'une étude de marché et je mettrais plutôt alors l'atout, dans l'étude de marché. En fait, c'est aussi relié. En fait, je pense que c'est juste structurel.

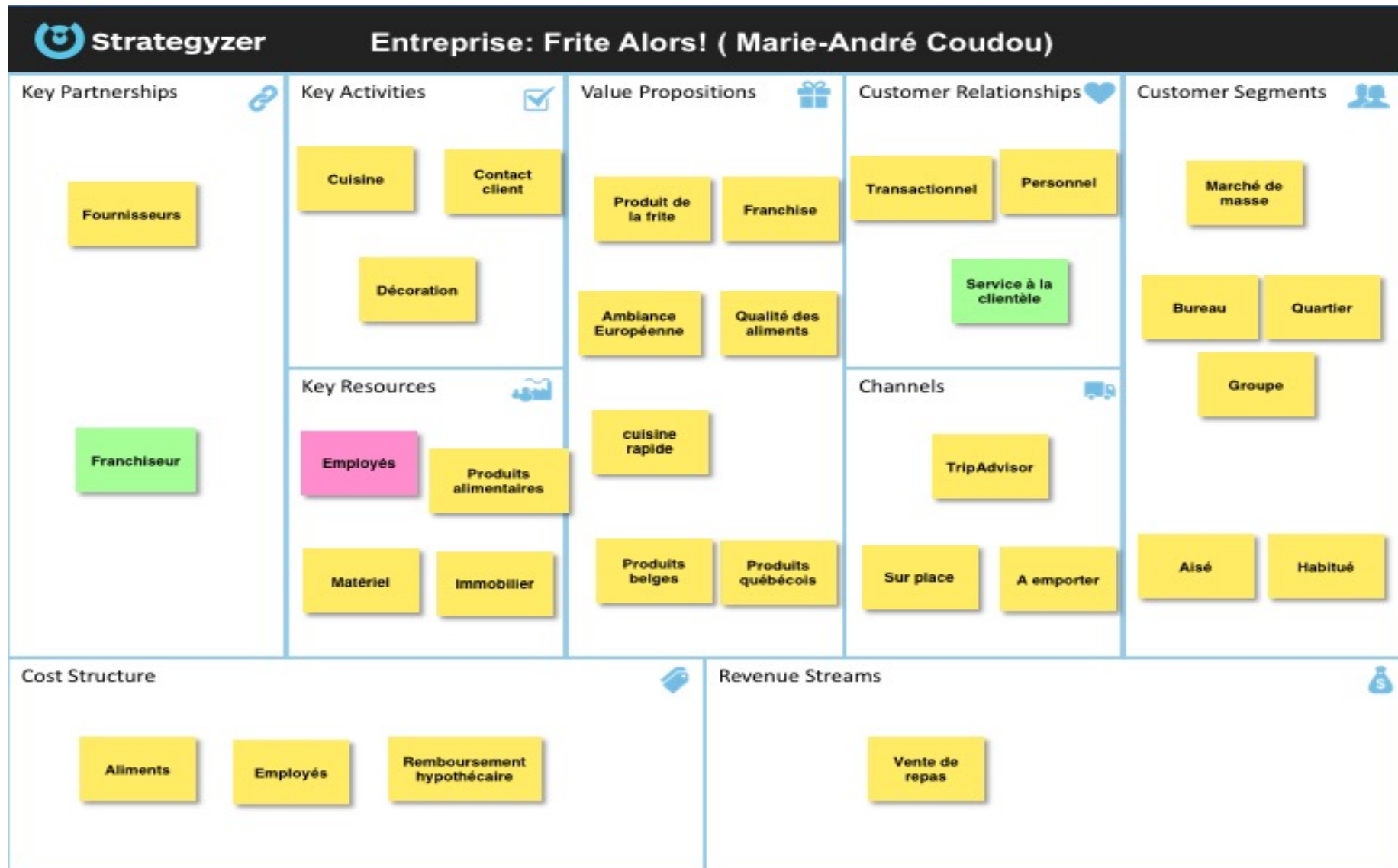
K : Tout à fait. Tu as raison. Ça va aussi dans relation client. Les deux se rejoignent et tu dois comprendre ton client. Après, ce que moi je demande c'est de remettre le besoin des clients là. Par contre dans les revenus, ce que je te disais sur le fait qu'ils sont moins stressés sur la créance et tout ça, est peut-être un peu plus réaliste. Un peu plus terre-à-terre, parce qu'ils ont aussi un bagage derrière. Donc, possible que pour le revenu, je mettrais ça.

T : Ok. Parfait. Merci.

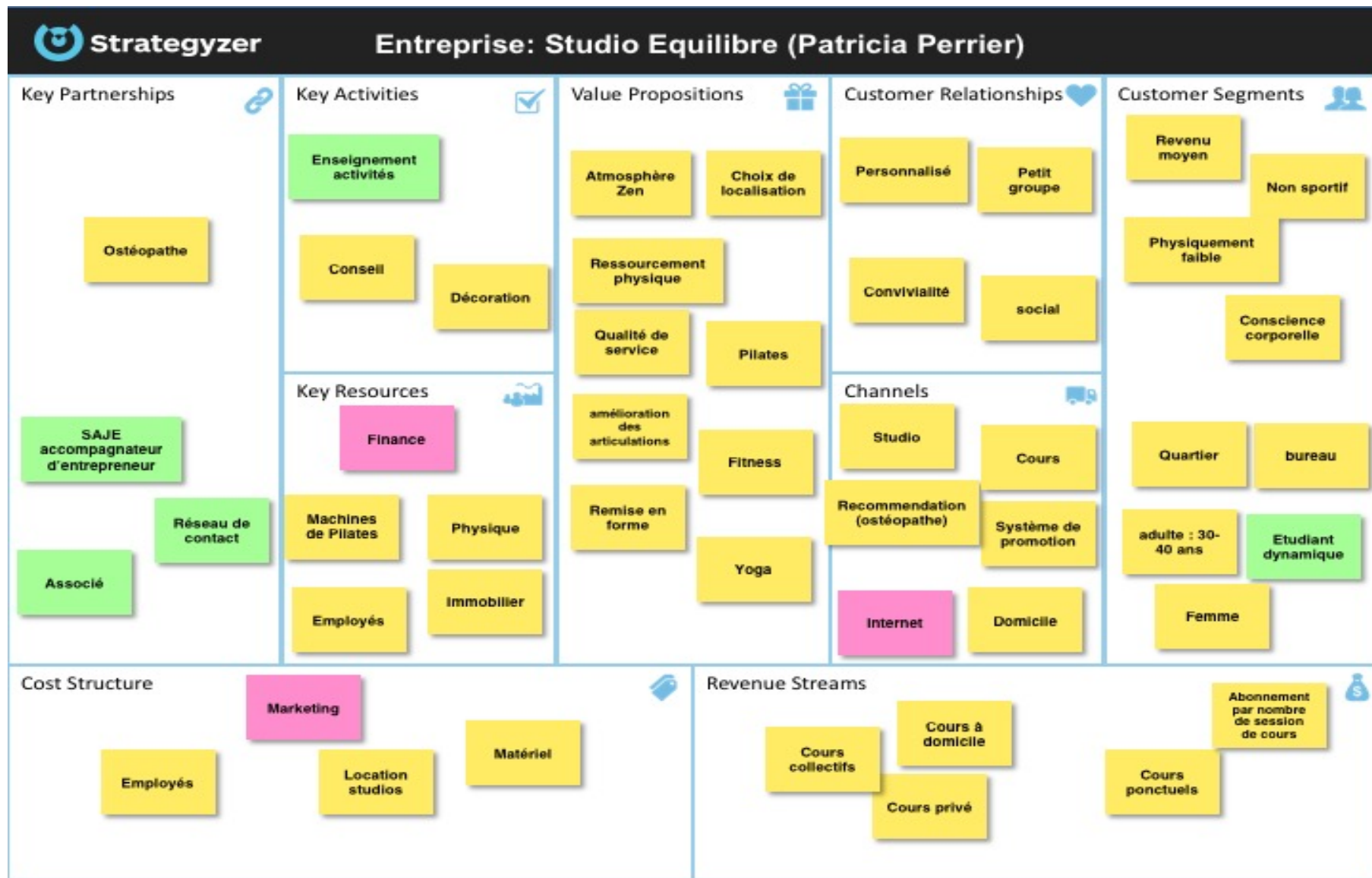
Annexe 19: Récapitulatif des motivations et caractéristiques des entrepreneurs sénior

	Entrepreneur sénior refoulé	Entrepreneur sénior Rationnel	Entrepreneur sénior Contraint	Nom
Type de motivation	Facteur Pull		Facteur Push	
	Facteurs de motivations positives		Facteurs de motivations négatives	
			Nécessaire pour exercer sa passion du théâtre	Coudou
	Opportunité d'affaire; passion			Perrier
	Ressource financière			Heu
	Opportunité d'affaire, passion		Baisse du niveau d'opportunités dans le marché du travail	Beaubois
	Opportunité d'affaire			Beaudette
	Volonté d'indépendance			Haine
			Licenciement	Litourneau
Processus Utilisé	Equilibre ponctué	Par étape (se prépare minutieusement)	Equilibre ponctué	
	OUI		OUI	Coudou
		OUI		Perrier
		OUI		Heu
		OUI		Beaubois
	OUI		OUI	Beaudette
		OUI		Haine
		OUI		Litourneau
Caractéristique	Possède des dispositions à l'entrepreneuriat, mais ne les a pas mis en oeuvre durant sa carrière dues à des contraintes perçues ou réelles	Procède à une comparaison entre l'avantage de conserver son emploi actuel ou d'opter pour l'entrepreneuriat	Deviens entrepreneur par obligation dû à un manque d'opportunités d'emploi durable	
	Sa motivation est de réaliser son rêve, un accomplissement personnel	Recherche d'autres motivations telles que le prestige, l'honneur, l'argent, le respect	Manque de ressources financières lui permettant de conserver son niveau de vie	
			OUI	Coudou
	OUI			Perrier
		OUI		Heu
			OUI	Beaubois
				Beaudette
	OUI			Haine
			OUI	Litourneau
Lien avec le domaine d'expertise	Agressif autant dans les domaines non apparentés qu'apparentés.	Moins agressif dans les domaines non apparentés	Moins agressif dans des domaines non apparentés, portés à choisir des domaines avec peu de barrières à l'entrée.	
			OUI	Coudou
		OUI		Perrier
	OUI			Heu
		OUI		Beaubois
		OUI		Beaudette
		OUI		Haine
				Litourneau

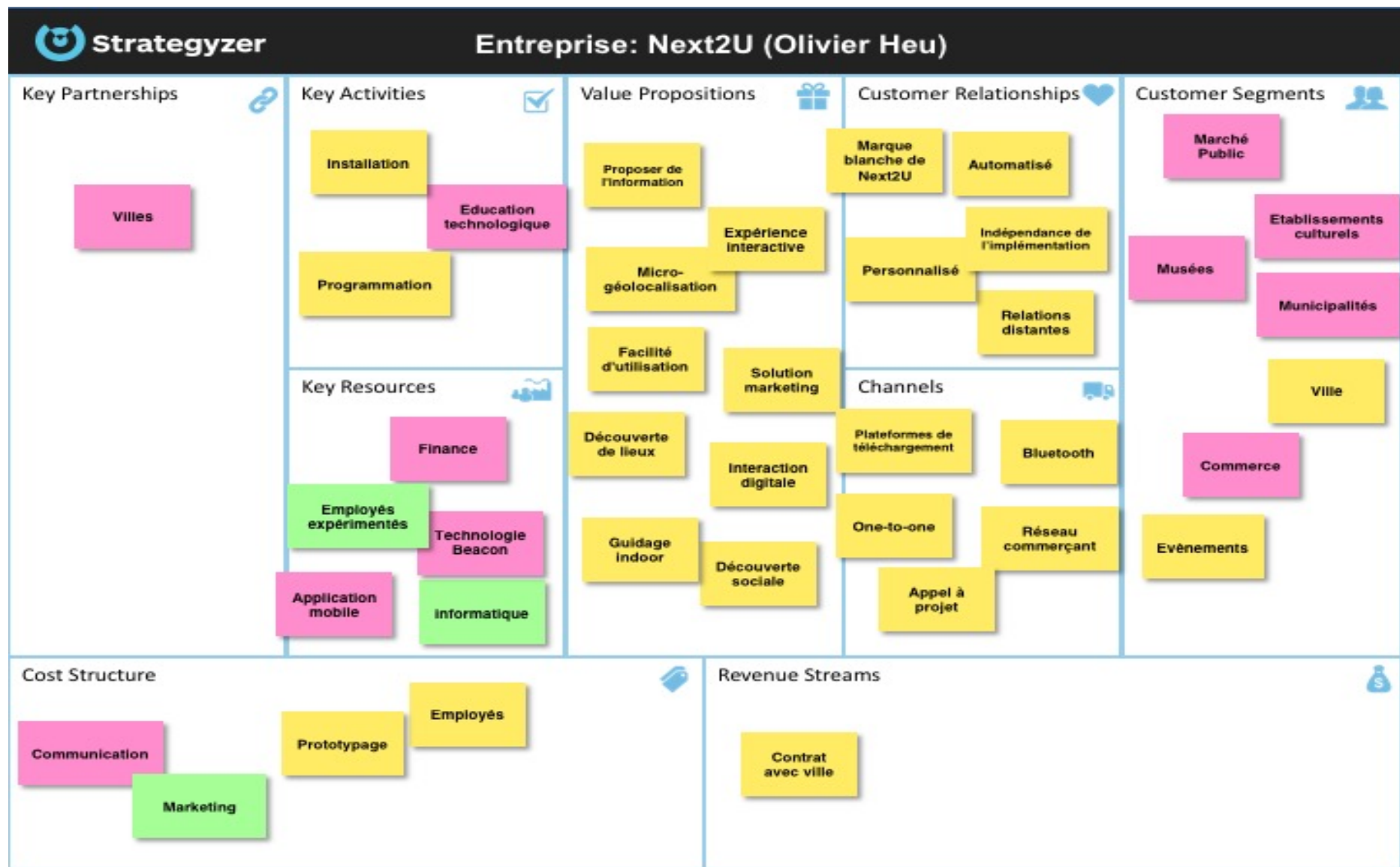
Annexe 20: Business Model Canvas "Frite Alors!" (André-Marie Coudou)



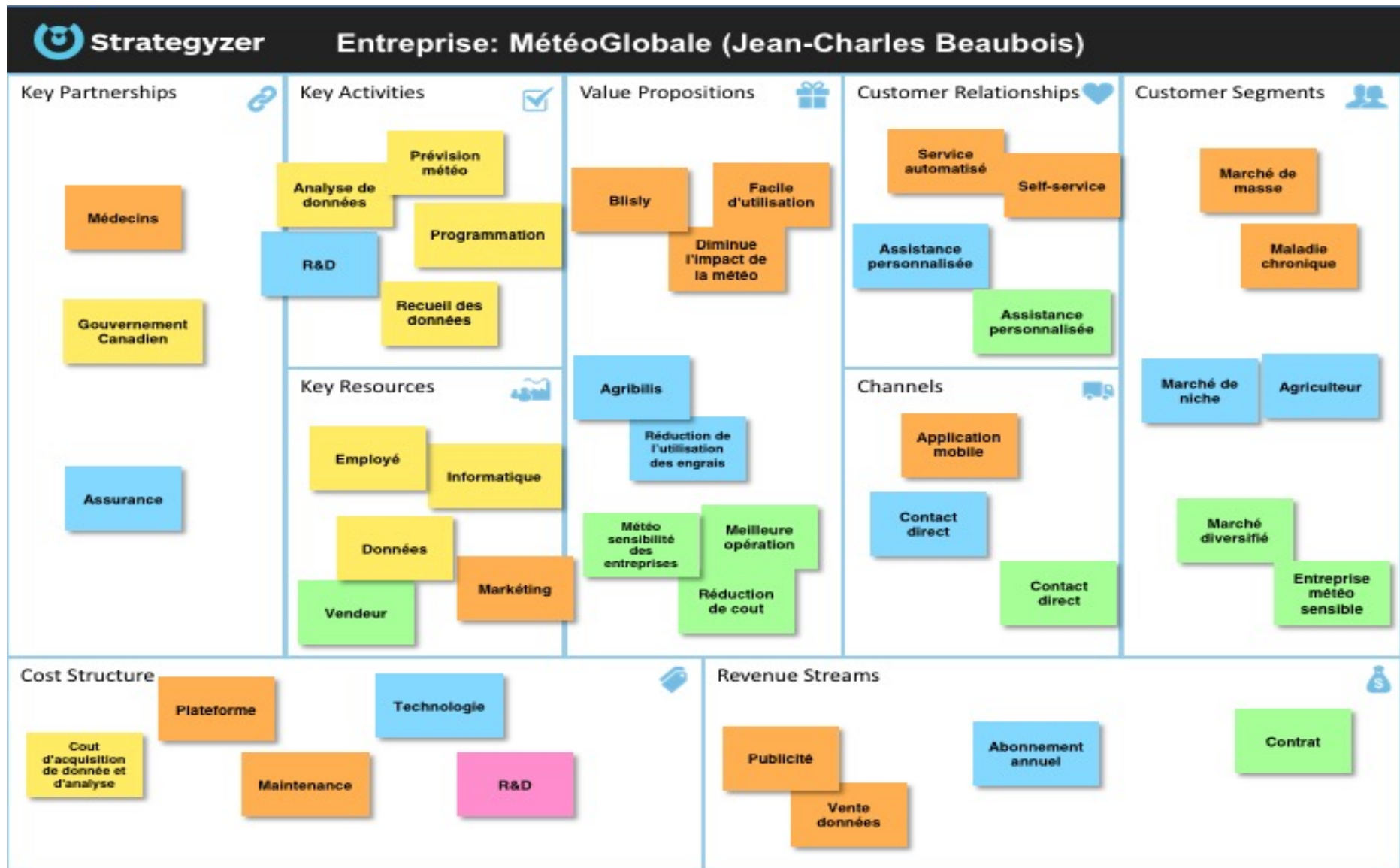
Annexe 21: Business Model Canvas "Studio Equilibre" (Patricia Perrier)



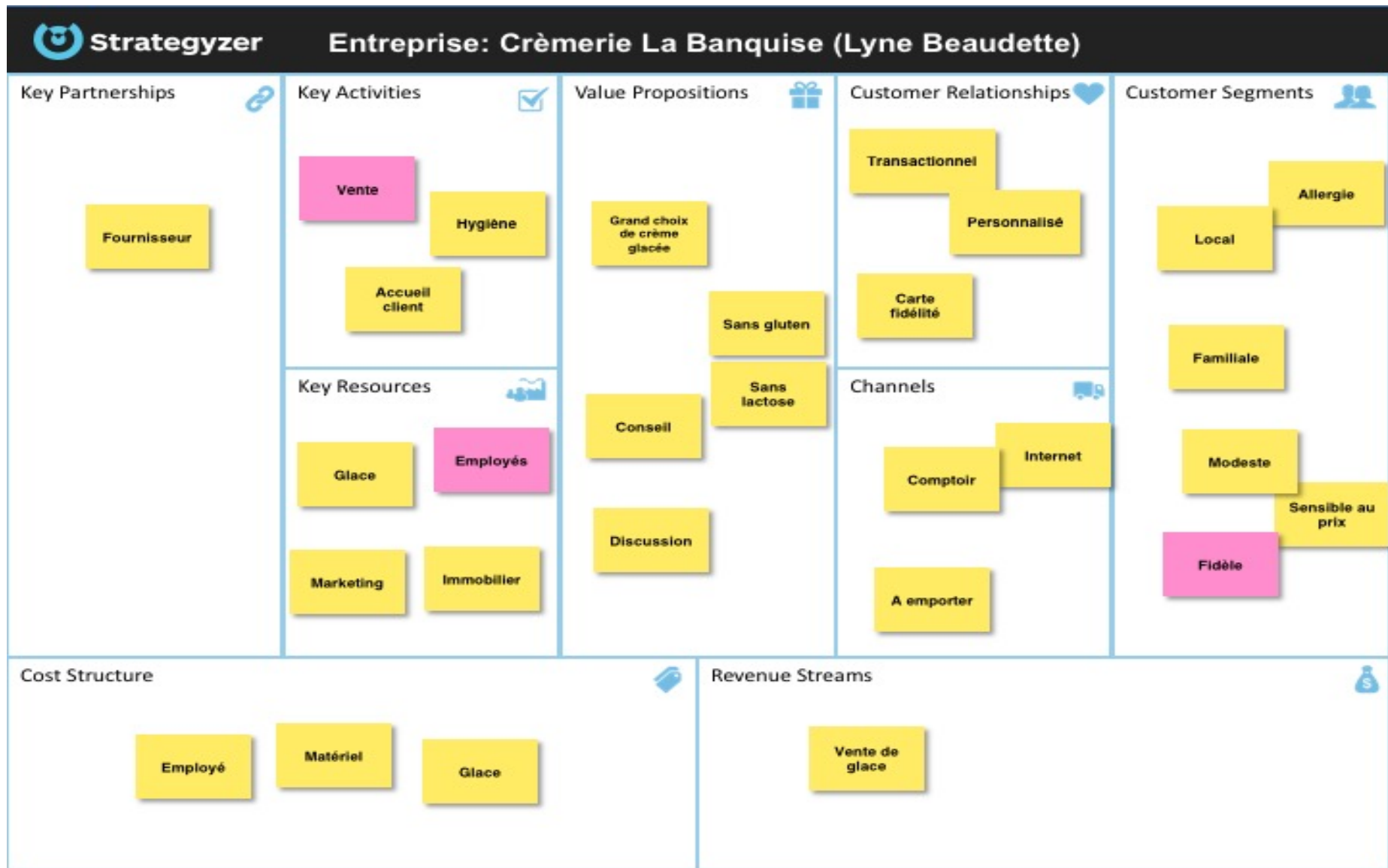
Annexe 22: Business Model Canvas "Next2U" (Olivier Heu)



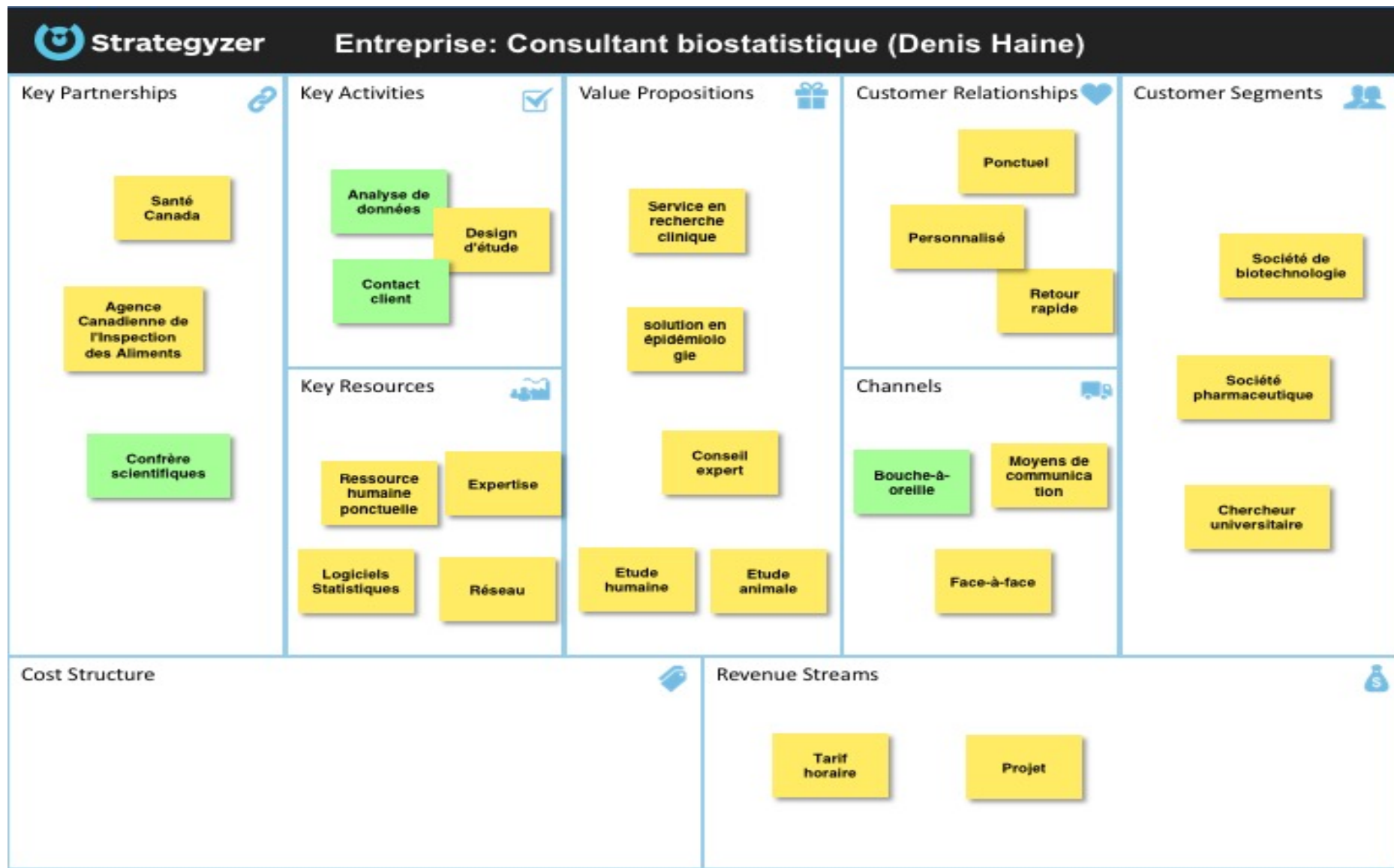
Annexe 23: Business Model Canvas "MétéoGlobale" (Jean-Charles Beaubois)



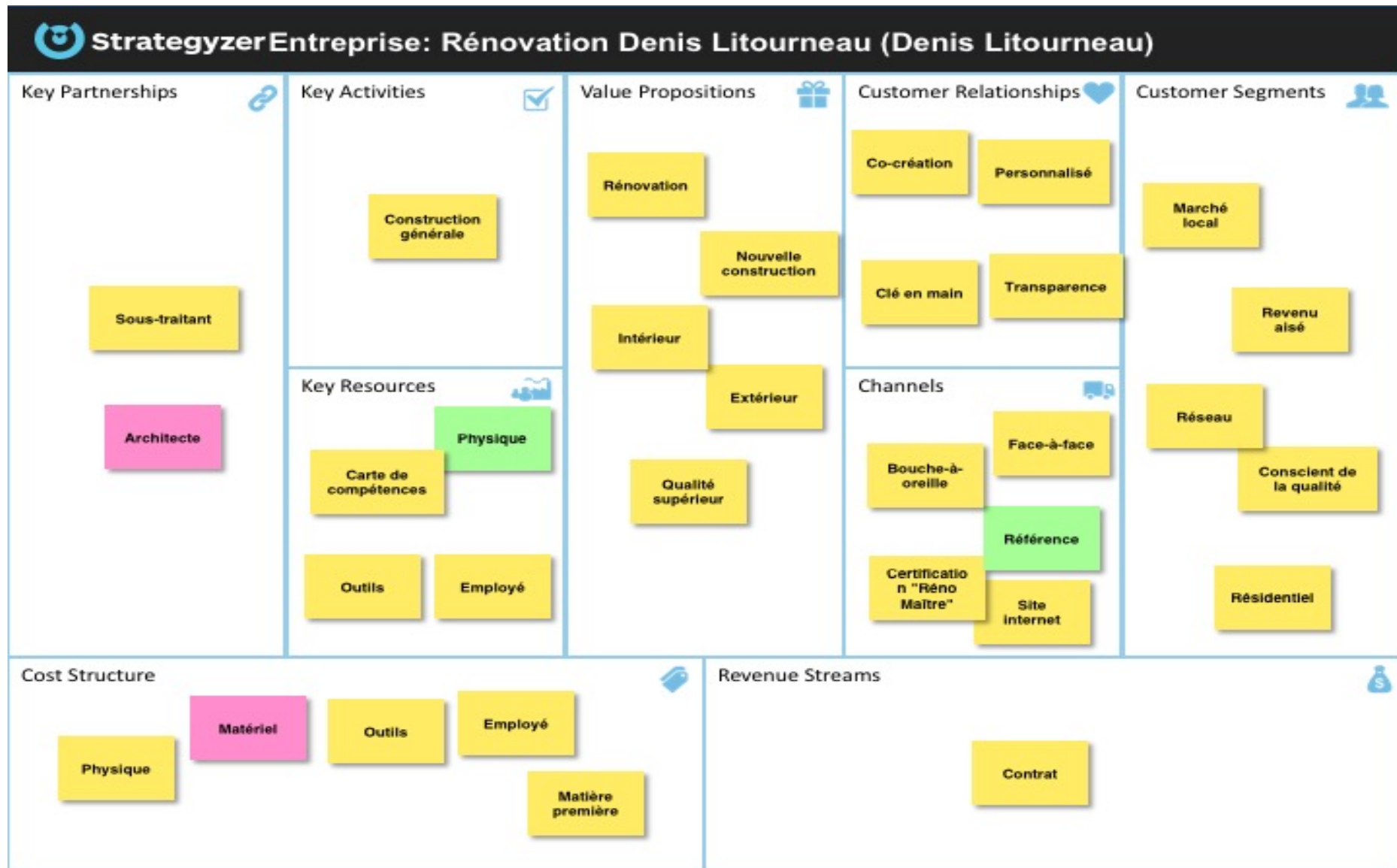
Annexe 24: Business Model Canvas "Crèmerie La Banquise" (Lyne Beaudette)



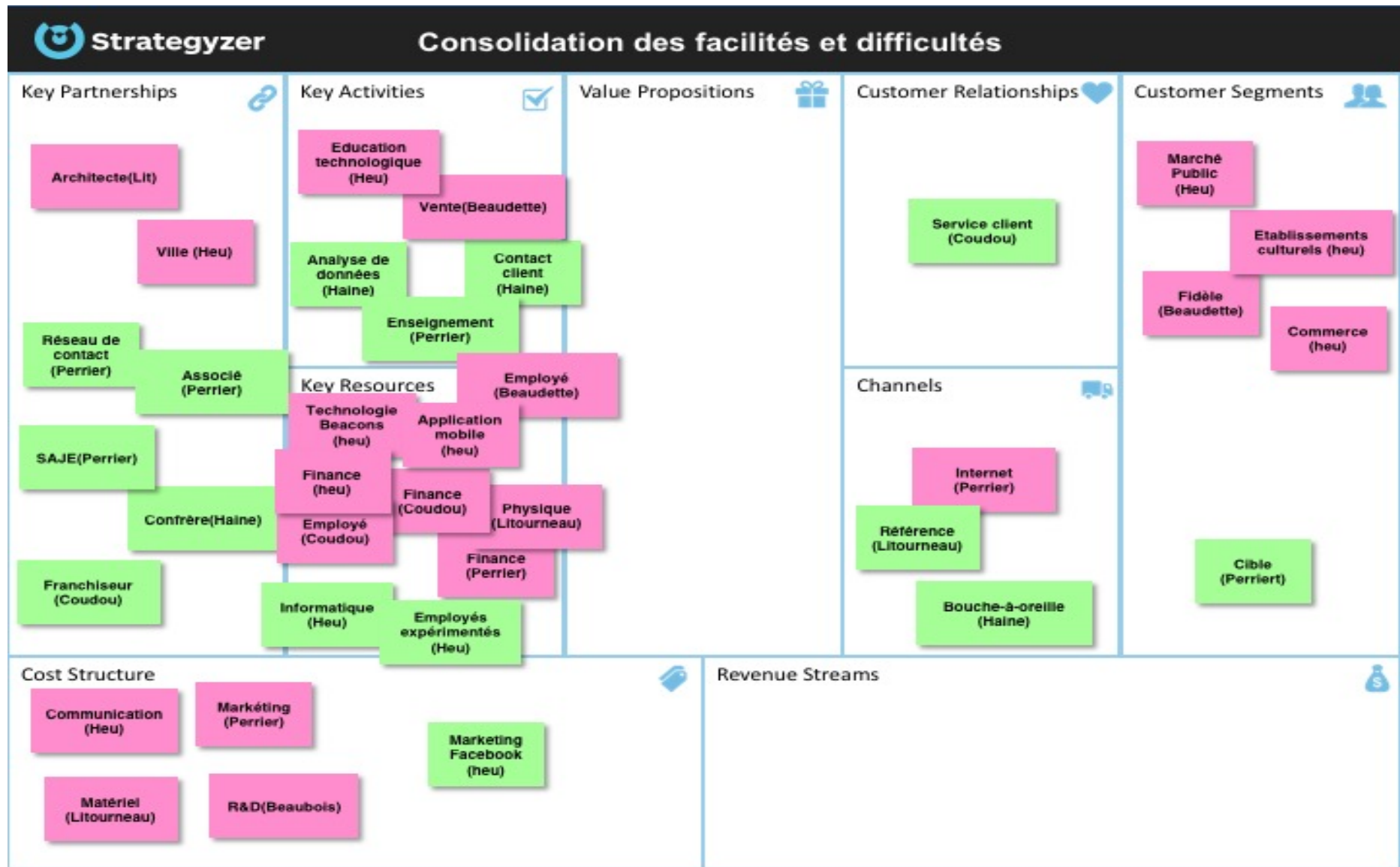
Annexe 25: Business Model Canvas "Consultant biostatistique" (Denis Litourneau)

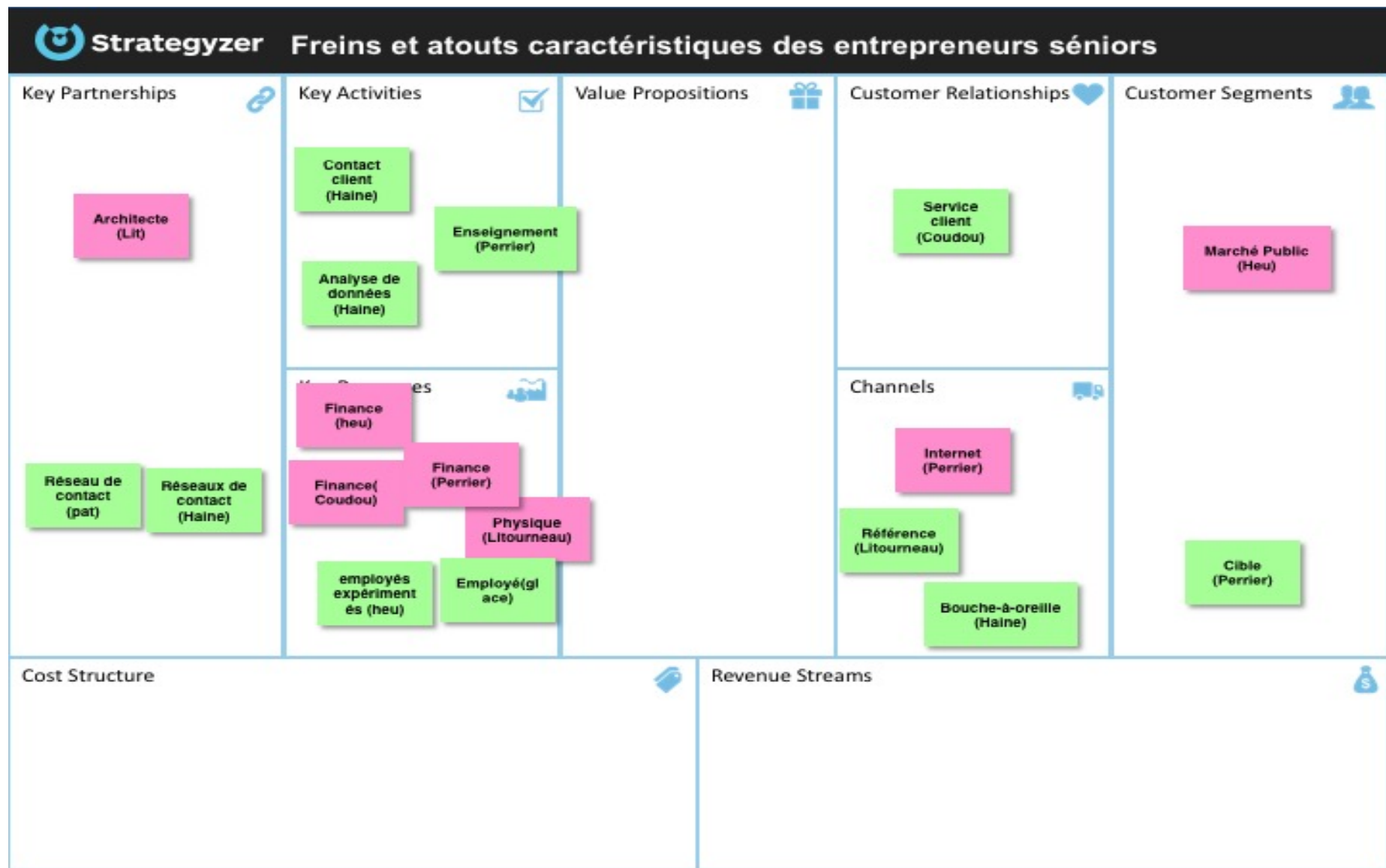


Annexe 26: Business Model Canvas "Rénovation Litourneau" (Denis Litourneau)

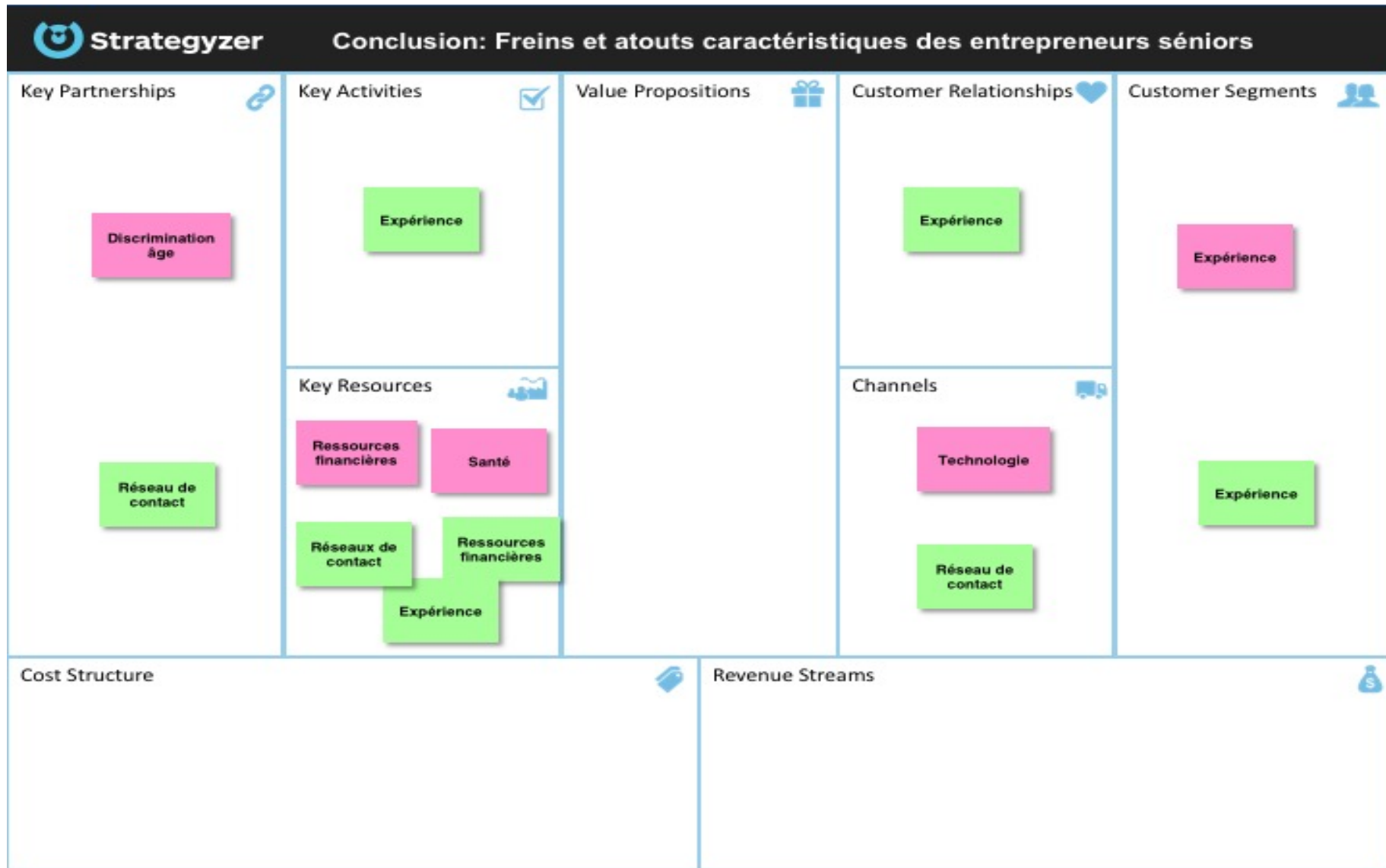


Annexe 27: Consolidation Business Model Canvas des facilités et difficultés des entrepreneurs seniors interrogés





Annexe 28: Business Model Canvas de Conclusion: freins et atouts caractéristique des entrepreneurs seniors



Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm

