

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

DIVERSITÉ DE GENRE ET ETHNIQUE DE L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE :  
UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE AXÉE SUR L'ACCÈS AUX  
RESSOURCES EXTERNES PAR LES NOUVELLES ENTREPRISES AU  
QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
OFFERT CONJOINTEMENT PAR  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
DIMBA COULIBALY

NOVEMBRE 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Diversité de genre et ethnique de l'équipe entrepreneuriale : une étude de cas  
exploratoire axée sur l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises au  
Québec

Dimba Coulibaly

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jamal Ben Mansour, Ph.D.

Président du jury, UQTR

Christophe Bredillet, Ph.D.

Directeur de recherche, UQTR

Martine Spence, Ph.D.

Examinatrice externe, uOttawa

Sofiane Baba, Ph.D.

Représentant de l'UdeS

Rouba Hamadi,  
Directrice accès au financement

Représentante du milieu de pratique,  
Entreprendre ici

## SOMMAIRE

La littérature sur le handicap de la nouveauté montre que les nouvelles entreprises (de 0 à 5 ans) souffrent d'un important déficit de légitimité organisationnelle de la part des acteurs externes (clients, financiers, fournisseurs, actionnaires, potentiels employés et la communauté locale). Ce déficit de légitimité limite leurs chances de survie lorsqu'on les compare aux entreprises matures, et représente un défi majeur pour elles. L'indice entrepreneurial québécois de 2021 note une différence notable entre le taux de faillite de nouvelles entreprises (51,3%) et celles dont l'âge est compris entre 6 et 10 ans (18,8 %). Par ailleurs, au Québec, selon la même source, les nouvelles entreprises créées par les femmes entrepreneures et les entrepreneurs issus de l'immigration connaissent les taux de faillite les plus élevés : 52,7 % pour les femmes contre 50,6 % pour les hommes, et 57,8 % pour les immigrants contre 49,8 pour les natifs. En effet, les femmes entrepreneures et les entrepreneurs issus de l'immigration font face des difficultés supplémentaires qui accentuent leur déficit de légitimité. Selon la littérature, la légitimité est une ressource organisationnelle importante qui permet à l'entreprise d'avoir accès à d'autres ressources, telles que des cadres supérieurs, des employés de qualité, le financement, des technologies et un soutien gouvernemental, et peut être améliorée par des actions stratégiques.

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'influence de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale (en tant qu'action stratégique) sur l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises. Dans cette étude qualitative, nous adoptons deux grandes perspectives théoriques complémentaires : la théorie du management par les ressources et la théorie des conventions. Notre démarche a mobilisé cinq équipes entrepreneuriales diversifiées, composées chacune de deux cofondateurs. Nous avons complété cette analyse par la perspective de cinq personnes conseillères en entrepreneuriat. Une analyse intra-cas ainsi qu'une analyse inter-cas ont été effectuées. Selon les résultats de notre analyse thématique, l'impact de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise comporte deux volets. Premièrement, un volet interne qui s'explique par un gain considérable de ressources internes conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel (théories du management par les ressources). Deuxièmement, un volet externe qui s'explique par un gain notable de légitimité organisationnelle par la nouvelle entreprise vis-à-vis des acteurs externes, car en raison des changements que la mondialisation et l'immigration ont engendrés dans la société, il y a des changements de perception vis-à-vis de la diversité faisant d'elle la convention à suivre (théorie des conventions). Cette recherche a permis d'identifier six types de ressources externes importantes pour une nouvelle entreprise : clientèle locale ou marché local, marché international, financement traditionnel, financement alternatif, visibilité et accompagnement. La diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale a donc un impact positif sur l'accès aux ressources externes. Dans ce sens, la diversité (genre et ethnie) de l'équipe entrepreneuriale apparaît comme un moyen permettant aux nouvelles entreprises de surmonter efficacement le handicap de la nouveauté.

De plus, notre recherche pourrait sensibiliser les entrepreneurs et futurs entrepreneurs du Québec aux avantages qu'ils peuvent avoir en formant des équipes stratégiquement diversifiées. Il s'agit entre autres de bénéficier de l'image de la diversité ethnique à l'instar des grandes entreprises. En outre, dans la littérature, on parle beaucoup de l'entrepreneuriat ethnique et de l'entrepreneuriat féminin, mais pas assez de l'entrepreneuriat multiethnique et de l'entrepreneuriat mixte, qui sont pourtant tous deux une réalité croissante. Par cette recherche, nous souhaitons attirer l'attention des chercheurs sur l'existence de ces deux types d'entrepreneuriat un peu négligés. Cette étude offre des pistes de recherche intéressantes sur l'entrepreneuriat multiethnique et sur l'entrepreneuriat mixte au sein d'une société qui évolue dans un monde de plus en plus diversifié.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>10</b>
<b>PREMIER CHAPITRE - INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....	12
1.1.1 Les nouvelles entreprises : importance et entraves.....	12
1.1.2 La diversité dans l'entrepreneuriat : la place de l'immigration et l'essor de l'entrepreneuriat féminin.....	15
1.1.3 L'entrepreneuriat en équipe .....	20
1.2 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	22
1.2.1 Les femmes entrepreneures et les entrepreneurs immigrants au Québec .....	22
1.2.2 La légitimité des nouvelles entreprises remise en cause.....	24
1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE CONCERNANT L'ACCÈS AUX RESSOURCES EXTERNES .....	27
1.3.1 La nouvelle école institutionnelle ou NIE .....	29
1.3.2 L'école des ressources ou RBV .....	30
1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	31
1.4.1 Objectif principal et question principale.....	31
1.4.2 Objectifs spécifiques et questions de recherche.....	32
1.5 PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE.....	34
1.6 LA STRUCTURE DU PROJET .....	35
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE .....</b>	<b>37</b>
2.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	37
2.1.1 Handicap de la nouveauté ou « liability of newness ».....	37
2.1.2 Légitimité organisationnelle .....	46
2.1.3 La diversité de l'équipe.....	51
2.2 THÉORIES MOBILISÉES .....	58
2.2.1 Théorie du management par les ressources ou RBV .....	58

2.2.2	Théorie des conventions .....	59
<b>TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE .....</b>		<b>62</b>
3.1	PERSPECTIVE DE RECHERCHE .....	63
3.1.1	Paradigme épistémologique .....	63
3.1.2	Logique de raisonnement .....	64
3.2	DESIGN DE LA RECHERCHE .....	65
3.2.1	Approche de recherche : une étude qualitative .....	65
3.2.2	Devis de recherche : étude de cas multiples .....	67
3.2.3	Échantillonnage : identification, sélection et nombre de cas .....	69
3.3	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES .....	73
3.3.1	Collecte des données .....	73
3.3.2	Analyse des données .....	79
3.4	CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE .....	87
3.4.1	Fiabilité de la méthode de recherche.....	88
3.4.2	Validité interne ou crédibilité .....	89
3.4.3	Validité externe ou transférabilité.....	90
<b>QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS .....</b>		<b>91</b>
4.1	PRÉSENTATION ET ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS (ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES).....	91
4.1.1	Cas A : Équipe 1 .....	92
4.1.2	Cas B : Équipe 2 .....	100
4.1.3	Cas C : Équipe 3 .....	104
4.1.4	Cas D : Équipe 4 .....	112
4.1.5	Cas E : Équipe 5.....	119
4.2	LA PERSPECTIVE DES RÉPONDANTS (PERSONNES CONSEILLÈRES EN ENTREPRENEURIAT) .....	124
4.2.1	Répondante 1 (R1) .....	124
4.2.2	Répondant 2 (R2).....	129
4.2.3	Répondant 3 (R3).....	133
4.2.4	Répondant 4 (R4).....	138

4.2.5 Répondant 5 (R5).....	144
4.3 ANALYSE INTER-CAS.....	148
4.3.1 Ressources internes.....	151
4.3.2 Légitimité organisationnelle .....	164
4.3.2.1 Conventions d’effort .....	165
4.3.2.2 Conventions de qualification .....	170
4.4 SYNTHÈSE GLOBALE .....	173
<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....</b>	<b>179</b>
5.1 DISCUSSION .....	179
5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE NOTRE RECHERCHE .....	183
5.2.1 L’apport des deux théories mobilisées.....	183
5.2.2 L’entrepreneuriat multiethnique et l’entrepreneuriat mixte.....	192
5.3 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES DE NOTRE RECHERCHE.....	193
5.3.1 Adopter une stratégie de composition de l’équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources .....	194
5.3.2 Gagner en confiance grâce à la diversité (genre ou ethnie).....	198
5.3.3 Tirer profit de l’image de la diversité (genre ou ethnie) comme le font déjà les grandes entreprises à travers leurs campagnes publicitaires	200
5.4 LES TÉMOIGNAGES DES CONSEILLERS EN ENTREPRENEURIAT CONCERNANT LE SUJET DE RECHERCHE.....	201
5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURE.....	203
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>208</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>211</b>
<b>ANNEXE A - GUIDES D’ENTRETIEN .....</b>	<b>229</b>
<b>ANNEXE B - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....</b>	<b>239</b>
<b>ANNEXE C - CERTIFICAT ÉTHIQUE.....</b>	<b>245</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Durée de vie des entreprises avant leur fermeture (par groupe) .....	24
Tableau 1.2	Objectifs et questions de recherche .....	34
Tableau 2.1	Sources, mots clés et journaux clés .....	39
Tableau 2.2	La classification des études en fonction du thème principal .....	40
Tableau 2.3	Études empiriques pertinentes sur le handicap de la nouveauté .....	41
Tableau 2.4	Les deux différentes perspectives du « handicap de la nouveauté » ....	44
Tableau 2.5	Les trois courants de recherche sur la légitimité .....	48
Tableau 2.6	Les quatre dimensions analytiques du concept de genre.....	55
Tableau 3.1	Les critères d'inclusion et d'exclusion.....	70
Tableau 3.2	Les différents types d'équipes entrepreneuriales diversifiées.....	82
Tableau 3.3	Description des cas.....	83
Tableau 3.4	Catégories, exemples de thèmes, exemples de sous-thèmes et exemples de verbatims .....	86
Tableau 4.1	Ressources internes .....	151
Tableau 4.2	Légitimité organisationnelle.....	165
Tableau 4.3	Le Grand Montréal et l'accompagnement.....	178
Tableau 5.1	Importance de la population des minorités visibles dans la population totale, régions métropolitaines de recensement du Québec, 2011 .....	186
Tableau 5.2	Les témoignages des conseillers en entrepreneuriat .....	202

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Les deux écoles de pensée .....	28
Figure 2.1	Cadre opératoire.....	62
Figure 3.1	Processus de collecte des données .....	76
Figure 3.2	Processus d'analyse des données.....	84
Figure 4.1	Arbre thématique .....	150
Figure 4.2	Les compétences opérationnelles identifiées.....	161
Figure 4.3	Synthèse des résultats .....	173
Figure 4.4	Ressources externes identifiées .....	177
Figure 5.1	La présence d'un groupe ethnique minoritaire et accès aux ressources externes .....	188
Figure 5.2	Diversité de l'équipe entrepreneuriale et confiance vis-à-vis des banques .....	199

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CÉRÊH	Comité d'Éthique de la recherche avec des Êtres Humains
DEE	Diversité de l'équipe entrepreneuriale
FIC	Formulaire d'information et de consentement
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
LoF	<i>Liability of Foreignness</i>
LoN	<i>Liability of Newness</i>
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
NBC	<i>National Broadcasting Company</i>
NIE	<i>Neo-Institutional Economics</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PSED	<i>Panel Study of Entrepreneurial Dynamics</i>
RBV	<i>Resource-based View</i>
RDC	Le reste du Canada
RMR	Région métropolitaine de recensement
TMT	<i>Top Management Teams</i>
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

## REMERCIEMENTS

Je voudrais commencer par exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, Christophe Bredillet, pour sa confiance, sa patience, sa disponibilité, son soutien et son encouragement tout au long de mon parcours doctoral. Ses conseils avisés, sa passion pour la recherche et sa rigueur ont été une source d'inspiration pour moi.

Je remercie également les membres de mon comité de thèse, mesdames Martine Spence et Rouba Hamadi, et messieurs Jamal Ben Mansour et Sofiane Baba, pour leur expertise, leur soutien et leurs commentaires constructifs qui ont grandement contribué à l'amélioration de ma recherche.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Mouna Bahi, Philippe Bruno, Rahma Chouchane, Crispin Enagogo, Soumaya Meddeb, Aichatou Margueritte Diarra, Ghislain Evoua, Dany Menguele, Nour Zenati, Seydou Diagnoko et Anthonio Ismael, pour leur soutien tout au long de ma thèse, ainsi que leur contribution.

Je suis également reconnaissant envers ma famille et mes amis pour leur soutien constant et leur encouragement. Leur amour et leur soutien inconditionnels ont été une source de force et de motivation pour moi.

J'adresse un grand merci à Nathalie Galarneau de l'École de gestion de l'UQTR pour sa disponibilité, ses conseils et sa bonne humeur tout au long de mon parcours doctoral.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes, toutes les entreprises et tous les organismes qui ont accepté de participer à cette recherche, pour leur temps qui a rendu possible la réalisation de ce projet de recherche.

## PREMIER CHAPITRE

### INTRODUCTION

Ce chapitre introductif a pour objectif de démontrer la pertinence de cette recherche, tant sur le plan managérial que sur le plan théorique. Pour ce faire, il s'agit tout d'abord de mettre en évidence le contexte de cette étude, avant d'exposer la problématique managériale. Ensuite, nous localisons notre recherche sur le plan théorique par la présentation de nos deux écoles de pensée. La quatrième partie concerne les objectifs et les questions de recherche. Cinquièmement, nous expliquons le périmètre particulier de cette recherche. Enfin, nous terminons ce chapitre introductif par la structure globale de ce projet de recherche.

#### 1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Cette section comprend trois parties. La première présente l'importance des nouvelles entreprises dans une économie, ainsi que les principales difficultés rencontrées par les nouveaux entrepreneurs en général, et par les femmes entrepreneures et les entrepreneurs immigrants en particulier. La seconde porte sur la diversité dans l'entrepreneuriat, avec notamment l'impact de l'immigration et l'essor de l'entrepreneuriat féminin. La troisième partie, quant à elle, porte sur l'émergence de l'entrepreneuriat en équipe.

##### **1.1.1 Les nouvelles entreprises : importance et entraves**

Les chercheurs et les décideurs politiques s'intéressent de plus en plus à la relation entre la création de nouvelles entreprises et la croissance économique (Baptista, Escária et Madruga, 2008 ; Jian, Fan, Zhao et Zhou, 2020 ; Thurik et Wennekers, 2004). Par exemple, selon Jian *et al.* 2020, « il est reconnu que l'activité entrepreneuriale est l'un des principaux moteurs du dynamisme industriel et de croissance économique. La création de nouvelles entreprises est essentielle au fonctionnement des économies de

marché » (p. 371, traduction libre). Dans cette même veine, Reynolds et Curtin (2008) notent que sans un flux continu de nouvelles entreprises créant de nouveaux emplois, l'offre globale de main-d'œuvre tend à diminuer. Pour ces auteurs, un aspect important de l'entrepreneuriat est qu'il favorise la création et le développement de nouvelles entreprises, donnant ainsi la chance à un pays ou à une région de prospérer économiquement et socialement. En effet, la création de nouvelles entreprises est une activité importante qui peut stimuler considérablement le développement régional dans les pays industrialisés (Fritsch, 2008 ; Hackler et Mayer, 2008 ; Julien et St-Pierre, 2015 ; Lee, Florida et Acs, 2004).

Pourtant, les nouvelles entreprises ont beaucoup plus de chance de faire faillite que les entreprises matures (Freeman, Carroll et Hannan, 1983). Par exemple, au Québec et au Canada, environ 50 % des nouvelles entreprises disparaissent avant l'âge de cinq ans (Indice entrepreneurial québécois, 2021 ; Macdonald, 2012). Selon de nombreuses études, les nouvelles entreprises disparaissent prématurément en raison de leur nouveauté, d'où le concept de handicap de la nouveauté (Stinchcombe, 1965). Le handicap de la nouveauté fait référence à l'idée selon laquelle les nouvelles entreprises ont peu de poids face à leur environnement externe (Aldrich et Fiol, 1994 ; Baum et Oliver, 1991 ; Choi et Shepherd, 2005 ; Djupdal et Westhead 2015 ; Singh *et al.*, 1986 ; Zhang et White, 2015) et pas assez d'expérience ou de ressources pour gérer efficacement leur environnement interne (Abatecola et Uli, 2016 ; Bornard et Fonrouge, 2012 ; Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Fonrouge, 2010 ; Ulvenblad, Berggren et Winborg, 2013). Ces deux différents types de difficultés, externes et internes, désavantagent fortement les nouvelles entreprises comparativement aux entreprises matures.

De surcroît, deux types d'entrepreneurs sont davantage désavantagés, à savoir les femmes et les minorités visibles (Maalaoui *et al.*, 2020 ; Martinez Dy, 2020 ; Murzacheva, Sahasranamam et Levie, 2020). En effet, ces deux types d'entrepreneurs

font face à des difficultés supplémentaires pour créer une nouvelle entreprise, notamment des difficultés d'accès au financement bancaire (Baycan-Levent *et al.*, 2003). Par exemple, une étude récente (septembre 2019) réalisée en France par le Boston Consulting Group (BCG) en collaboration avec le collectif SISTA démontre que seulement 2 % des fonds sont levés par des équipes entrepreneuriales entièrement féminines contre 89 % par des équipes entrepreneuriales entièrement masculines. Selon cette même étude, « les startups féminines françaises ont 30 % moins de chance d'être financées par les principaux investisseurs » (SISTA et BCG, 2019, p. 6). C'est ce qui pourrait expliquer pourquoi les femmes entrepreneures ont moins tendance à demander du financement bancaire que leurs homologues masculins, notamment à cause d'un plafond (ou mur) de verre qui s'est naturellement installé (Coleman, 2002). D'autre part, en plus des difficultés d'accès au financement bancaire, les entrepreneurs issus des minorités visibles ou de l'immigration, quel que soit le genre, rencontrent plus d'obstacles à l'entrepreneuriat que le reste de la population (Barth et Zalkat, 2020). En effet, selon un rapport conjoint produit par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Union Européenne, les entrepreneurs immigrants doivent faire face à des défis supplémentaires tels que la compréhension de l'environnement institutionnel, de la culture ou de la langue du pays d'accueil (OECD/European Union, 2017). D'après Barth et Zalkat (2020), pour faire face à ces difficultés supplémentaires, les entrepreneurs immigrants en Suède adoptent plusieurs stratégies et actions :

La recherche, qui s'est déroulée sur une période de deux ans, identifie les stratégies et les actions que les entrepreneurs immigrants ont adoptées et utilisées pour tenter de surmonter ces défis. Les stratégies et actions suivantes ont été identifiées : utilisation de l'aide aux entreprises, intégration virtuelle, famille et groupes ethniques, expérience entrepreneuriale et marchés de niche. Les entreprises dans lesquelles les entrepreneurs ont reconnu la gravité de ces défis dès le début de leur cycle de vie avaient plus de chances de survivre au-delà de la phase de démarrage (p. 1, traduction libre).

### **1.1.2 La diversité dans l'entrepreneuriat : la place de l'immigration et l'essor de l'entrepreneuriat féminin**

Globalement, il est connu que les migrations internationales modifient le visage de la société dans la plupart des pays industrialisés (Koser, 2016). Ce changement a donné naissance à un nouveau type d'entrepreneuriat dans ces pays : l'entrepreneuriat ethnique ou immigrant (Dana, 1993). Traditionnellement, l'entrepreneuriat a longtemps été considéré comme un monde d'hommes, surtout dans la plupart des pays avancés où l'esprit d'entreprise est fortement associé au développement économique et industriel (Jian *et al.*, 2020). Cependant, il est important de mentionner la participation significative des femmes entrepreneures à ce développement (Brush et Cooper, 2012), qu'elles soient natives ou immigrantes (Indice entrepreneurial québécois, 2021).

#### *1.1.2.1 Migrations internationales et entrepreneuriat*

Les migrations internationales restent un phénomène mondial et la plupart des immigrants internationaux vivent dans les pays industrialisés (Koser, 2016). Selon Koser (2016), les migrations internationales constituent une dimension importante de la mondialisation et sont de plus en plus liées aux changements des structures économiques et sociales. Les migrations internationales sont liées à ces changements de deux principales façons. Premièrement, en changeant le visage de la société dans les pays d'accueil, elles modifient la composition des équipes de travail (Chicha et Saba, 2010). Deuxièmement, les immigrants internationaux, par leur dynamisme et leurs compétences entrepreneuriales, contribuent positivement à la prospérité des pays d'accueil en fondant ou en co-fondant des entreprises performantes (Koser, 2016).

L'entrepreneuriat immigrant est donc devenu une réalité dans de nombreux pays industrialisés (Baycan-Levent *et al.*, 2003) et les entrepreneurs immigrants sont d'une

grande importance en raison de leur nombre croissant et de leur contribution à la diversité économique (Wang, 2010 ; Baycan-Levent *et al.*, 2003). Selon Wang (2010), l'augmentation de la diversité ethnoculturelle est une caractéristique déterminante des villes nord-américaines qui comptent un grand nombre d'immigrants. Pour cette auteure, ces villes sont des endroits idéaux pour les personnes d'origines ethniques et culturelles diverses qui souhaitent démarrer leur entreprise.

De plus, depuis des décennies, nous connaissons une ère de mondialisation marquée par une importante mobilité internationale du capital humain, créant ainsi une culture mondiale plutôt que nationale (Mercier, 2004). Dans la plupart des pays industrialisés, les zones métropolitaines se sont de plus en plus transformées en sociétés multiculturelles (Baycan-Levent *et al.*, 2003). Cette évolution fait de « la diversité de la main-d'œuvre une réalité qui [...] s'accompagne de problématiques complexes exigeant des solutions bien conçues et adaptées aux divers contextes » (Chicha et Saba, 2010, p. 1). Par exemple, la gestion de la diversité ethnique représente une de ces problématiques complexes non seulement pour les entreprises, mais aussi pour la société dans son ensemble (Putnam, 2007).

Parallèlement, les événements mondiaux, les défis et les tendances sociales des deux dernières décennies (par exemple, la valorisation de la diversité) ont conduit à des changements dans la composition ethnique des conseils d'administration des entreprises afin de refléter la structure de la société actuelle qui est désormais beaucoup plus multiethnique (Walt et Ingley, 2003). En outre, pour des raisons stratégiques, les entreprises sont plus que jamais engagées dans une guerre de talents multiples et variés pour faire face à la complexité croissante de la gestion d'entreprise générée par la mondialisation (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin et Michaels, 1998).

Pour ces mêmes raisons stratégiques, les équipes entrepreneuriales sont aussi de plus en plus multiethniques, car de nombreux avantages sont attribués à des équipes de

travail dont les membres sont ethniquement ou culturellement diversifiés (Bantel et Jackson, 1989 ; Cox, Lobel et McLeod, 1991 ; Lalonde, 2012 ; Richard, 2000). Parmi ces avantages, on peut citer, la capacité à mobiliser un plus large éventail de ressources, la résolution de problèmes, la flexibilité, la créativité et l'innovation (Van Knippenberg et Mell, 2016).

En outre, selon Vandor et Franke (2016), les immigrants ont deux fois plus de chance de devenir entrepreneurs que les natifs, principalement pour deux raisons. Premièrement, ils sont plus motivés en raison des nombreuses procédures d'immigration qu'ils ont dû accomplir pour quitter leur pays (principe d'autosélection). Deuxièmement, ils sont plus sujets à la discrimination sur le marché du travail traditionnel du pays d'accueil, de sorte que l'entrepreneuriat, dans certains cas, se présente à eux comme la seule voie possible pour trouver un emploi (travail autonome).

Par exemple, aux États-Unis d'Amérique, près d'un quart des entreprises de technologie et d'ingénierie créées entre 2006 et 2012 comptaient au moins un cofondateur issu de l'immigration (Vandor et Franke, 2016) et de nombreuses grandes entreprises bien connues comme Kodak, NBC, Google, Intel, Hotmail, Sun, Microsoft, Yahoo ou encore eBay ont été fondées ou cofondées par des immigrants (Koser, 2016). Selon Koser (2016), les immigrants sont parmi les personnes les plus dynamiques et les plus entreprenantes des sociétés de destination, car ils créent des emplois grâce à leur esprit d'entreprise. De surcroît, d'après Agrawal (2016), les immigrants sont essentiels pour l'entrepreneuriat parce qu'ils apportent une nouvelle façon de faire les choses grâce à des expériences et des approches philosophiques différentes de leur pays d'origine.

Au Canada, l'étude de Dana (1993) démontre que la plupart des immigrants considèrent l'entrepreneuriat comme un dernier recours pour travailler, bien qu'ils aient déjà un esprit d'entreprise avant même de quitter leur pays d'origine. De l'autre

côté de l'Atlantique, en Europe, l'entrepreneuriat immigrant a toujours été présent selon Volery (2007). D'après cet auteur, un grand nombre de facteurs influencent la volonté d'un immigrant international de devenir entrepreneur, tels que l'éducation, la génération, la population locale, la situation économique, les opportunités d'emploi, la localisation, les différences culturelles et religieuses, et l'origine.

Dans la littérature, l'entrepreneuriat ethnique, utilisé comme synonyme de l'entrepreneuriat immigrant (Volery, 2007), est défini comme une activité entrepreneuriale qui implique un ensemble de liens et de schémas d'interaction réguliers entre des personnes partageant des origines ou des expériences de migration communes (Waldinger, Aldrich et Ward, 1990). Nous sommes conscients des différences entre l'entrepreneuriat ethnique et l'entrepreneuriat immigrant, comme le souligne Volery (2007). Par exemple, l'entrepreneuriat immigrant exclut les membres de groupes ethniques minoritaires qui vivent dans le pays depuis plusieurs siècles, comme les Afro-Américains aux États-Unis, les Juifs en Europe ou les Aborigènes en général (Volery, 2007).

Cependant, nous utilisons le terme entrepreneuriat immigrant pour désigner les activités commerciales entreprises par une personne ou un groupe de personnes nouvellement installées dans une société d'accueil et issues d'un groupe ethnique minoritaire (Sahin, Nijkamp et Baycan-Levent, 2007 ; Volery, 2007). La notion de groupe ethnique est donc très importante ici. Yinger (1985) définit un groupe ethnique comme :

un segment d'une société plus large dont les membres sont considérés, par eux-mêmes ou par d'autres, comme ayant une origine commune et partageant des segments importants d'une culture commune et qui, en outre, participent à des activités communes dans lesquelles l'origine et la culture communes sont des ingrédients significatifs (p. 159, traduction libre).

En outre, Baycan-Levent *et al.* (2003) notent qu'il existe des différences liées au genre dans l'entrepreneuriat ethnique, et que ces différences semblent être plus importantes que les différences liées à l'ethnicité. Par ailleurs, selon Chreim, Spence, Crick et Liao (2018),

à la différence des femmes entrepreneures issues de la majorité ethnique d'un pays, les femmes entrepreneures immigrées issues de minorités ethniques peuvent être confrontées à leur propre série d'opportunités (telles que la connaissance du marché co-ethnique) et de défis (tels que la discrimination de la population majoritaire basée sur la couleur de la peau et l'accent) (p. 210, traduction libre).

#### *1.1.2.2 L'entrepreneuriat féminin : une réalité croissante négligée*

L'entrepreneuriat est toujours considéré comme un monde d'hommes malgré le fait que les femmes entrepreneures font partie de la population entrepreneuriale qui connaît la croissance la plus rapide au monde (Brush et Cooper, 2012). Par exemple, depuis 2017, le Québec a atteint la parité hommes-femmes parmi les nouveaux propriétaires qui se sont lancés en affaire, selon l'Indice Entrepreneurial Québécois de 2017. D'après Brush et Cooper (2012), les femmes entrepreneures, bien qu'importantes sur le terrain, restent négligées par les chercheurs en entrepreneuriat. Pourtant, de la même manière que les hommes, les femmes entrepreneures contribuent également à la prospérité des pays en créant des nouvelles entreprises dynamiques (Brush et Cooper, 2012).

Par exemple, Kelley *et al.* (2017) notent qu'environ 163 millions de femmes créent ou dirigent de nouvelles entreprises et 111 millions de femmes dirigent des entreprises établies dans 74 pays du monde entier ; et ces entrepreneures créent des emplois pour leurs communautés et offrent des produits et services qui génèrent une nouvelle valeur pour tous. Mais, selon un rapport réalisé conjointement par l'OCDE et l'Union Européenne en 2017, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être entrepreneures dans les pays de l'OCDE et de l'Union Européenne :

Sur la période 2012-16, 2,8 % des femmes de l'Union européenne tentaient de créer une entreprise ou étaient propriétaires d'une entreprise par rapport à 5,3 % des hommes. On retrouve un schéma similaire dans les économies de l'OCDE, avec 4,9 % des femmes travaillant activement à la création d'une entreprise sur cette période, par rapport à 7,4 % des hommes (OECD/European Union, 2017, p. 36, traduction libre).

Selon ce même rapport, les différences entre les sexes peuvent s'expliquer par les obstacles institutionnels qui entravent l'entrepreneuriat des femmes, notamment les attitudes sociales négatives à l'égard de l'entrepreneuriat féminin. Dans cette veine, Estrin et Mickiewicz (2011), en utilisant les données collectées par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), constatent que les femmes entrepreneures sont moins susceptibles d'avoir des aspirations entrepreneuriales plus élevées que leurs homologues masculins, notamment à cause de composantes institutionnelles de la discrimination à l'égard des femmes, en particulier les restrictions à la liberté de mouvement hors du domicile.

Par ailleurs, selon Orser, Spence, Riding et Carrington (2010), au Canada, les entreprises majoritairement détenues par des femmes sont moins susceptibles d'exporter que les entreprises détenues par des hommes. Box et Larsson Segerlind (2018), quant à eux soutiennent que les entreprises fondées par des équipes entièrement féminines ont des chances de survie plus faibles. De plus, très peu de recherches se sont intéressées à la présence des femmes dans les équipes entrepreneuriales (Santos et Neumeyer, 2021).

### **1.1.3 L'entrepreneuriat en équipe**

La grande majorité des nouvelles entreprises sont créées par des équipes entrepreneuriales plutôt que par des individus (Sundermeier et Mahlert, 2022). L'importance de l'entrepreneuriat en équipe a été annoncée par Cooper et Daily

(1997) qui soutiennent que « les équipes entrepreneuriales sont au cœur de toute nouvelle entreprise » (p. 144, traduction libre). Plus récemment, dans son livre intitulé *Entreprendre et savoir s'entourer*, Filion (2017) souligne cette importance en Amérique du Nord, y compris au Québec :

La création d'entreprises par des équipes est en progression partout dans le monde, qu'il s'agisse de collaborateurs ou de partenaires. D'ailleurs, de nos jours, plus de 75 % des nouvelles entreprises en Amérique du Nord sont créées par des équipes. Le Québec ne fait pas exception (p. 24).

D'ailleurs, selon St-Jean et Duhamel (2022), le pourcentage de personnes qui entreprennent en équipe est plus important au Québec que dans le reste du Canada (RDC) :

L'entrepreneuriat d'équipe est plus populaire au Québec que dans le RDC. En effet, 57,0 % des propriétaires d'entreprises au Québec sont en équipe entrepreneuriale, alors que c'est le cas seulement de 36,2 % dans le reste du Canada (p. 2).

De plus, la composition de l'équipe entrepreneuriale est un champ de recherche fertile (Lazar *et al.*, 2020), car l'entrepreneuriat en équipe connaît aujourd'hui un intérêt grandissant chez de nombreux chercheurs, praticiens et décideurs (Knight, Greer et Jong, 2019). Selon Lazar *et al.* (2020), la composition de l'équipe entrepreneuriale influence considérablement la performance de l'équipe, et par conséquent le succès entrepreneurial. De leur côté, Jin *et al.* (2017) mentionnent des résultats contradictoires dans la littérature sur l'équipe entrepreneuriale. Pour Sundermeier et Mahlert (2022), la littérature actuelle ne fournit que des explications insuffisantes sur les déterminants de ces résultats contradictoires, entravant ainsi le développement de nouvelles théories.

Outre cela, selon Knight *et al.* (2019), malgré des décennies d'intérêt pour ce sujet, la définition du concept d'équipe entrepreneuriale reste difficile à saisir, surtout avec 23 différents termes utilisés pour décrire une équipe engagée dans un processus de création d'entreprise. La définition que nous retenons pour cette recherche est celle de Lazar *et al.* (2020) qui définissent une équipe entrepreneuriale comme « deux ou plusieurs personnes qui poursuivent une nouvelle idée d'entreprise, participent à sa gestion et en partagent la propriété » (p. 29, traduction libre).

## 1.2 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Cette section est divisée en deux parties. Dans la première, nous faisons un portrait de l'entrepreneuriat au Québec concernant les femmes, les immigrants et les nouvelles entreprises. Dans la seconde, nous présentons une possible explication du taux de mortalité plus élevé chez les nouvelles entreprises, ainsi qu'une piste de solution.

### 1.2.1 Les femmes entrepreneures et les entrepreneurs immigrants au Québec

Au Québec, l'écosystème entrepreneurial est en constante évolution, notamment grâce à la participation active des femmes et des personnes issues de l'immigration (Indice entrepreneurial québécois, 2021). Selon l'Indice entrepreneurial québécois de 2021 :

Le taux des nouveaux propriétaires (en activité depuis moins d'un an) est nettement plus élevé chez les femmes que les hommes. Sur l'ensemble des nouveaux propriétaires, cela représente 64,8 % pour les femmes. En comparaison, lors de la parution de l'Indice 2017 dédié à l'entrepreneuriat féminin, le taux des nouvelles femmes propriétaires s'établissait à 51,4 %. Plus que jamais, les femmes jouent un rôle de premier plan dans le monde des affaires, et ces taux sont le reflet de leur dynamisme (p. 13).

En ce qui concerne les personnes issues de l'immigration :

Ce groupe est toujours deux fois plus « dynamique » : les taux d'intentions et de démarches des personnes issues de l'immigration demeurent toujours en 2021 deux fois plus élevés que ceux des personnes natives (intentions : 25,7 % contre 13,3 % pour les personnes natives ; démarches : respectivement 12,2 % et 6,4 %). En 2021, le taux de propriétaires est plus élevé chez les personnes issues de l'immigration (6,9 %, comparativement à 5,3 % chez les natifs). (L'Indice entrepreneurial québécois, 2021, p. 13).

Néanmoins, les nouvelles entreprises (de 0 à 5 ans) créées par les femmes entrepreneures et les entrepreneurs immigrants connaissent les taux de mortalité les plus élevés au Québec : par exemple, 52,7 % pour les femmes (contre 50,6 % pour les hommes) et 57,8 % pour les immigrants (contre 49,8 pour les natifs) (voir Tableau 1.1). L'Indice entrepreneurial québécois de 2021 note une différence importante entre les nouvelles entreprises (de 0 à 5 ans) et les autres entreprises, en termes de taux de mortalité : par exemple, 51,3 % (contre 18,8 % pour les entreprises dont l'âge est compris entre 6 à 10 ans). Cette même étude met également en exergue « un taux de décrochage entrepreneurial inquiétant »<sup>1</sup> chez les jeunes entrepreneurs, toujours concernant les nouvelles entreprises, avec 84,0 %. Mais ce taux baisse de façon considérable lorsque l'entreprise arrive à franchir le cap des 5 ans. Principalement pour cette raison, nous limitons notre étude seulement aux entreprises dont l'âge est compris entre 0 et 5 ans.

---

<sup>1</sup> Indice entrepreneurial québécois de 2021 : <https://indiceentrepreneurialqc.com/rapports/indice-2021/>

Tableau 1.1  
Durée de vie des entreprises avant leur fermeture (par groupe)

	Total 2021	18-34 ans	Hommes	Femmes	Immigrants	Natifs
De 0 à 5 ans	51,3 %	84,0 %	50,6 %	52,7 %	57,8 %	49,8 %
De 6 à 10 ans	18,8 %	9,7 %	19,5 %	17,5 %	19,0 %	18,8 %
Plus de 10 ans	28,6 %	2,8 %	29,1 %	21,7 %	21,4 %	30,3 %

L'Indice entrepreneurial québécois (2021), p. 39.

### 1.2.2 La légitimité des nouvelles entreprises remise en cause

D'après la littérature sur le handicap de la nouveauté, les nouvelles entreprises ne sont pas légitimes aux yeux des parties prenantes externes en raison de leur nouveauté (Choi et Shepherd, 2005 ; Djupdal et Westhead, 2015 ; Singh, Tucker et House, 1986 ; Zhang et White, 2015). Pourtant, les nouvelles entreprises doivent être perçues comme légitimes par les institutions et les individus avec lesquels elles espèrent s'engager dans un échange pour survivre (Tornikoski et Newbert, 2007). Schuman (1995) définit la légitimité comme « une perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit » (p. 574, traduction libre). La légitimité est donc un facteur important qui motive les parties prenantes externes à fournir aux nouvelles entreprises les ressources dont elles disposent (Zimmerman et Zeitz, 2002).

D'après Aldrich et Martinez (2001), les personnes voulant créer une nouvelle entreprise ont besoin de ressources pour transformer une opportunité en une organisation opérationnelle. Pourtant, l'accès aux ressources externes, notamment financières, reste un défi majeur pour les nouvelles entreprises, car les banques n'ont généralement pas confiance dans leur succès (Coleman, 2004). Cependant, Tornikoski

et Newbert (2007) soulignent que lorsqu'une nouvelle entreprise se lance dans des comportements d'amélioration de produits et de combinaison de ressources (par exemple), les clients, les employés et les bailleurs de fonds potentiels peuvent la percevoir comme légitime, et par conséquent, être plus disposés à s'engager dans un échange de ressources avec elle. En outre, Shane et Stuart (2002) soutiennent que la décision d'un détenteur de ressources de soutenir une nouvelle entreprise dépend de son appréciation de l'attrait de l'opportunité identifiée par l'entrepreneur.

En bref, la légitimité donne les moyens aux nouvelles entreprises de devenir des organisations émergentes et, malheureusement, un tel conseil représente un défi pour les entrepreneurs naissants (Tornikoski et Newbert, 2007). Cela place ces entreprises dans une situation paradoxale :

Il semble donc que les nouvelles entreprises soient confrontées à un paradoxe : elles ont besoin de ressources pour devenir opérationnelles, mais les détenteurs de ressources sont réticents à engager des échanges avec elles en raison de leur manque de légitimité (Tornikoski et Newbert, 2007, p. 314, traduction libre).

En effet, plusieurs études empiriques démontrent une relation positive entre la légitimité et l'accès aux ressources externes (voir Díez-Martín, Prado-Roman et Blanco-González, 2013 ; Djupdal et Westhead, 2015 ; Li, Chen, Gao et Xie, 2019 ; Zhang et White, 2015). Par exemple, Zhang et White (2015) indiquent qu'un entrepreneur en série, en raison de sa légitimité, trouve des ressources plus rapidement et plus facilement, crée ainsi son entreprise et entre sur le marché beaucoup plus rapidement qu'un entrepreneur novice. Djupdal et Westhead (2015), pour leur part, constatent que la certification environnementale renforce la légitimité des nouvelles entreprises et leur permet ensuite d'accéder plus facilement aux ressources externes en Norvège. Plus récemment, Li *et al.* (2019) démontrent que la certification gouvernementale est une stratégie pertinente pour gagner en légitimité, car elle permet aux nouvelles entreprises d'obtenir plus facilement des prêts bancaires en Chine. La

légitimité représente donc un facteur clé pour la performance des nouvelles entreprises (Rutherford *et al.*, 2018).

Cependant, très peu de recherches se sont intéressées à la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale (DEE) et la légitimité organisationnelle. Une étude théorique a été faite par Godwin *et al.* (2006) sur ce sujet. Selon ces auteurs, les femmes entrepreneures qui s'associent avec des hommes ont accès à un plus grand nombre de ressources (financières et non financières) et sont plus susceptibles de posséder un avantage concurrentiel perçu que les autres femmes entrepreneures, notamment grâce à un gain de légitimité dû à la formation d'une équipe entrepreneuriale mixte. De plus, selon Djoutsa Wamba, Sahut et Teulon (2021), les femmes entrepreneures, pour réduire leur perception du risque d'échec, pourraient entreprendre en équipe mixte.

Par ailleurs, la diversité ethnique de l'équipe a été largement étudiée quant à son impact sur l'organisation interne de l'entreprise, et ces études démontrent une relation positive entre la diversité de l'équipe et la performance de l'entreprise (Kirschenhofer et Lechner, 2012), car la diversité de la main-d'œuvre procure des avantages substantiels aux organisations (Lucas et Baxter, 2012). Mais, la plupart de ces recherches portent essentiellement sur la grande entreprise avec comme unité de recherche les équipes managériales de haut niveau ou *Top Management Teams* (TMT) (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn et Sapienza, 2006). Malgré l'intérêt considérable porté aux équipes entrepreneuriales la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise reste insuffisamment explorée tant sur le plan théorique qu'empirique (Ye, 2021; Zhou et Rosini, 2015).

Au vu de la rareté des études sur la diversité (ethnique et de genres) de l'équipe entrepreneuriale et la nécessité d'apporter plus de compréhension à l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises, nous proposons à travers cette recherche de comprendre les potentiels liens entre la diversité de l'équipe

entrepreneuriale et l'accès aux ressources externes, en mobilisant le concept de légitimité organisationnelle. L'accès aux ressources externes forme donc la pierre angulaire de cette recherche. Aussi, étant donné que les conseillers en entrepreneuriat sont bien informés de la disponibilité des ressources au Québec, ils occupent une place déterminante dans cette recherche. En effet, selon notre constat sur le terrain, il y a une grande présence et disponibilité des conseillers en entrepreneuriat au Québec. Ils représentent aussi une partie prenante et un allier de taille pour les nouveaux entrepreneurs.

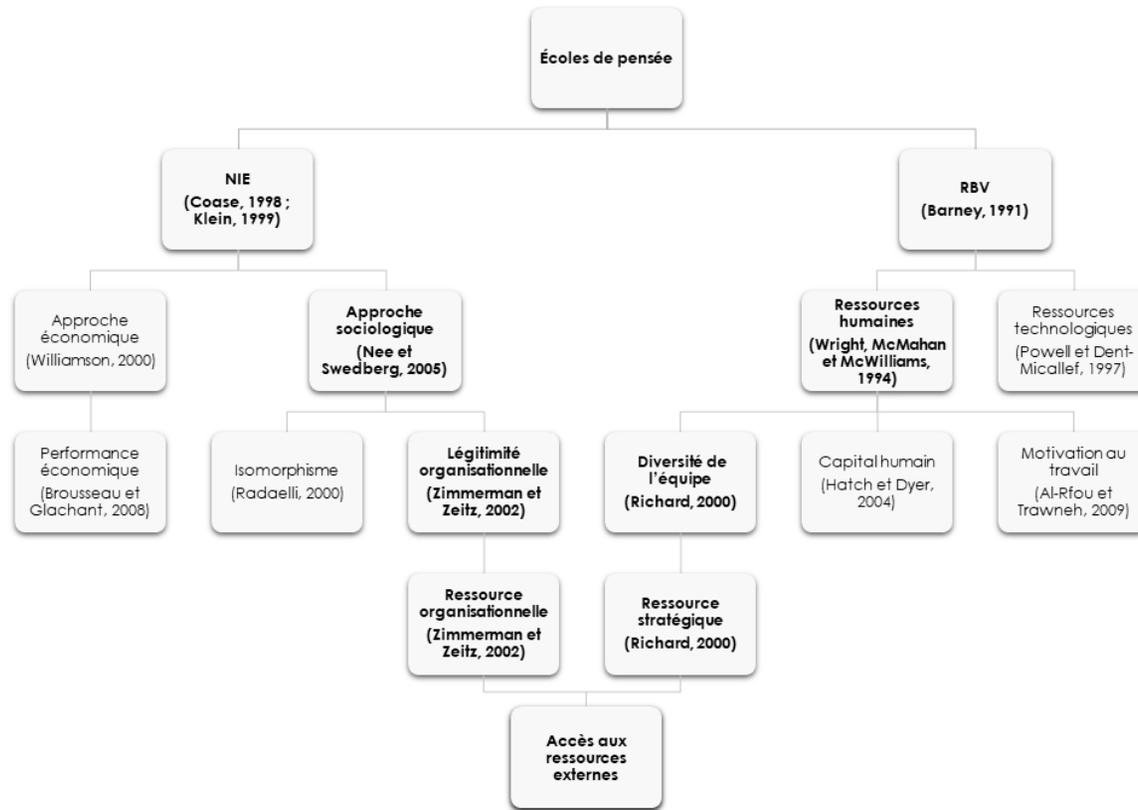
### 1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE CONCERNANT L'ACCÈS AUX RESSOURCES EXTERNES

En ce qui concerne l'accès aux ressources externes, cette recherche se situe dans deux grandes écoles de pensée intimement reliées (voir figure 1.1). La première école de pensée est la nouvelle économie institutionnelle ou *new institutional economics* (NIE) (Coase, 1998 ; Klein, 1999), conceptualisée ici par la légitimité organisationnelle, qui est considérée comme une ressource organisationnelle (Zimmerman et Zeitz, 2002). La deuxième école est l'école des ressources ou RBV<sup>2</sup> (Barney, 1991), conceptualisée ici par la diversité de l'équipe, considérée comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable (Richard, 2000). Ces deux différents types de ressources (légitimité et diversité de l'équipe) pourraient permettre aux nouvelles entreprises d'avoir facilement accès à des ressources externes.

---

<sup>2</sup> RBV: *resource-based view*

Figure 1.1  
Les deux écoles de pensée



Notre réalisation

### 1.3.1 La nouvelle école institutionnelle ou NIE

La NIE, comme école de pensée, « tente d'expliquer ce que sont les institutions, comment elles naissent, quels objectifs elles servent, comment elles évoluent et comment elles peuvent être réformées » (Klein, 1999, p. 456, traduction libre). Selon Hoffman (1999), les institutions sont « des règles, des normes et des croyances qui décrivent la réalité de l'entreprise, en expliquant ce qui est et ce qui n'est pas, ce qui peut être mis en œuvre et ce qui ne peut pas l'être (p. 351, traduction libre). Pour cet auteur, la théorie institutionnelle « se questionne sur la façon dont les choix sociaux sont façonnés, médiés et canalisés par l'environnement institutionnel » (Hoffman, 1999, p. 351, traduction libre).

Le terme 'institutions' pourrait être vu comme quelque chose d'un peu abstrait, mais seules les institutions dictent les règles du jeu de la vie en société<sup>3</sup>. Ces règles peuvent être économiques (Williamson, 2000) ou sociologiques (Nee et Swedberg, 2005). D'une part, l'approche économique se préoccupe davantage des performances financières et économiques des industries, des nations ou des régions (Brousseau et Glachant, 2008). D'autre part, l'approche sociologique s'explique principalement par deux concepts connexes : l'isomorphisme (Radaelli, 2000) et la légitimité (Zimmerman et Zeitz, 2002). Cette présente recherche s'inscrit donc dans une approche sociologique. Pour cette raison, plusieurs de nos références bibliographiques sont des références en sociologie.

Dans l'approche sociologique des institutions (celle qui nous intéresse), la NIE se concentre sur la nature durable des institutions (Bitektine et Haack, 2015). Pourtant,

---

<sup>3</sup> <http://www.radicalsocialeentreps.org/theory/new-institutional-economics-the-rules-of-the-game-of-life/>. Site consulté le 10 décembre 2018.

selon de nombreuses études, les nouvelles entreprises souffrent d'une mortalité précoce, principalement en raison d'un manque important de légitimité organisationnelle aux yeux des acteurs externes.

### **1.3.2 L'école des ressources ou RBV**

La RBV, en tant qu'école de pensée, stipule qu'une ressource stratégique donne aux entreprises un avantage concurrentiel durable car elle crée de la valeur, est rare, est difficile à imiter et n'a pas de substituts directs (Barney, 1991). Les entreprises peuvent gérer deux types de ressources pour avoir un avantage concurrentiel durable : les ressources humaines (Wright, McMahan et McWilliams, 1994) et les technologies de l'information (Powell et Dent-Micallef, 1997). Les ressources humaines, à leur tour, peuvent être divisées en trois catégories de ressources stratégiques : la diversité de l'équipe (Richard, 2000), le capital humain (Hatch et Dyer, 2004), et la motivation au travail (Al-Rfou et Trawneh, 2009). Cette recherche ne s'intéresse qu'à la diversité de l'équipe considérée comme une ressource stratégique (Richard, 2000).

En résumé, les deux concepts qui nous intéressent, à savoir la légitimité organisationnelle et la diversité de l'équipe, convergent vers un seul objectif : l'accès aux ressources externes. L'accès aux ressources externes, comme concept, représente donc les micro-fondations de notre modèle. Ce concept est également présent dans les trois concepts clés que nous présentons dans le deuxième chapitre, qui sont le handicap de la nouveauté, la légitimité organisationnelle et la diversité de l'équipe. Pour cette raison, nous n'avons pas réservé de section à ce concept dans ce document.

## 1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

À travers cette recherche qualitative, nous souhaitons explorer la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise. Pour ce faire, nous mobilisons deux principales théories : la théorie du management par les ressources (Barney, 1991) et la théorie des conventions (Gomez, 1994).

### 1.4.1 Objectif principal et question principale

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer l'influence de la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise, en utilisant la théorie du management par les ressources (Barney, 1991), où la diversité est considérée comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable (Richard, 2000).

Autrement dit, les entreprises nouvellement créées ont besoin d'accéder à des ressources (financières, physiques et humaines) pour survivre, et cet accès aux ressources dépend fortement de la confiance des parties prenantes externes envers ces entreprises en fonction de leur perception de la légitimité de ces entreprises (NIE). Nous considérons la diversité de l'équipe comme une ressource stratégique qui peut favoriser la légitimité des entreprises nouvellement créées dans les grandes zones urbaines. Il s'agit de savoir comment la diversité de l'équipe entrepreneuriale peut influencer la légitimité des entreprises nouvellement créées dans leur quête d'accès aux ressources externes pour assurer leur survie (RBV).

### 1.4.2 Objectifs spécifiques et questions de recherche

Pour mener à bien cette recherche, nous adoptons deux grandes perspectives théoriques. Premièrement, nous avons la théorie des conventions (Gomez, 1994), car en raison des changements que la mondialisation et l'immigration ont engendrés dans la société, il y a des changements de perception vis-à-vis de la diversité faisant d'elle la convention à suivre. Avec cette première perspective théorique, nous nous situons donc dans la nouvelle théorie institutionnelle (NIE) qui a pour but d'expliquer comment les institutions changent et comment elles peuvent être réformées (Klein, 1999). Deuxièmement, nous avons la théorie du management par les ressources ou RBV (Barney, 1991), car, à l'instar de Richard (2000), nous considérons la diversité comme une ressource stratégique pouvant conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

Le premier objectif spécifique de cette recherche est de comprendre l'influence de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la légitimité d'une nouvelle entreprise, en utilisant la théorie des conventions (Gomez, 1994). Comme nous l'avons déjà mentionné dans ce chapitre, le visage de la société change inévitablement dans la plupart des pays industrialisés en raison des migrations internationales. De ce fait, de plus en plus de personnes s'attendent à voir la diversité dans toutes les sphères de la vie, faisant de la diversité la convention ou la règle que chacun doit suivre pour être bien perçu (théorie de conventions). En ce sens, nous estimons qu'il existe un lien entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale (ethnique et de genre) et la légitimité d'une nouvelle entreprise aux yeux des différents acteurs externes, en l'occurrence, les potentiels clients et les potentiels partenaires d'affaires.

Le deuxième objectif spécifique de cette recherche est de comprendre l'influence de la légitimité d'une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée

(genre ou ethnie) sur l'accès aux ressources externes, en utilisant la théorie du management par les ressources ou RBV (Barney, 1991), où la diversité de l'équipe est considérée comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif durable (Richard, 2000). Parce que la diversité est la convention ou la règle que chacun doit suivre pour être bien perçu, les équipes diversifiées pourraient bénéficier d'une plus grande légitimité que les équipes non diversifiées, et par conséquent d'un accès à davantage de ressources externes.

À partir de notre objectif principal et de nos deux objectifs spécifiques, les questions de recherche (QR) suivantes peuvent être formulées :

1. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise ? (QR 1) ;
2. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer la légitimité d'une nouvelle entreprise ? (QR 2) ;
3. Comment la légitimité d'une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée (ethnie ou genre) peut-elle influencer son accès aux ressources externes ? (QR 3).

Le tableau 1.2 présente un résumé des questions de recherche et les objectifs de recherche visés pour répondre aux questions de recherche.

Tableau 1.2  
Objectifs et questions de recherche

	<b>Objectifs de recherche (O)</b>	<b>Questions de recherche (QR)</b>
<b>Analyser et comprendre les relations</b>	O1. Comprendre l'influence de la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise, en utilisant la théorie du management par les ressources (Barney, 1991), où la diversité est considérée comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable (Richard, 2000).	QR1. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise ?
	O2. Comprendre l'influence de la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale sur la légitimité d'une nouvelle entreprise, en utilisant la théorie des conventions (Gomez, 1994), où la diversité est la convention ou la règle que chacun doit suivre pour être bien perçu.	QR2. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer la légitimité d'une nouvelle entreprise ?
	O3. Comprendre l'influence de la légitimité sur l'accès aux ressources externes, en utilisant la théorie du management par les ressources ou RBV (Barney, 1991), où la diversité de l'équipe est considérée comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif durable (Richard, 2000).	QR3. Comment la légitimité d'une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée (ethnie ou genre) peut-elle influencer son accès aux ressources externes ?

Notre réalisation.

## 1.5 PÉRIMÈTRE PARTICULIER DE LA RECHERCHE

Théoriquement, on distingue trois types d'entreprises en fonction de l'âge (Robb et Reynolds, 2009) : les entreprises naissantes (de 0 à 5 ans), les nouvelles entreprises (de

5 à 10 ans) et les entreprises matures (10 ans et plus). À l'instar du programme PSED<sup>4</sup>, cette recherche ne s'intéresse qu'aux entreprises naissantes (de 0 à 5 ans). Toutefois, dans un effort de parler le même langage que la plupart des auteurs que nous avons lus, nous utilisons le terme 'nouvelle entreprise' pour faire référence à une 'entreprise naissante'.

Aussi, la plupart des études appliquées sur la diversité ethnique ou culturelle concernent la gestion d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée sur le plan ethnique et culturel (Richard, 2000). Contrairement à ces recherches, nos travaux ne portent pas sur la gestion de la diversité, mais seulement sur son potentiel impact sur la légitimité d'une nouvelle entreprise dans sa quête d'accès aux ressources externes. Empruntant la même voie que Richard (2000), cette recherche étudie l'influence de la diversité de l'équipe au niveau organisationnel. Bien que la légitimité puisse servir d'outil pour consolider la réputation d'une entreprise (Drori et Honig, 2013), cette recherche ne s'intéresse pas à la réputation ou à l'image de marque, mais seulement à la façon dont une société plus multiethnique voit aujourd'hui une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est multiethnique (diversité ethnique) ou mixte (diversité de genre).

## 1.6 LA STRUCTURE DU PROJET

Au meilleur de notre connaissance, cette recherche est la première étude empirique qui s'intéresse en même temps à l'influence de la diversité de genre et ethnique de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises en

---

<sup>4</sup> *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics ou PSED* est un programme de recherche de l'université du Michigan sur les entreprises naissantes aux États-Unis. Il s'agit d'un programme comportant deux grandes bases de données sur le processus de création d'entreprises : PSED I et PSED II.

général et, en particulier dans le contexte québécois. Ainsi ce premier chapitre met en exergue l'intérêt d'étudier le rôle de la diversité de genre et ethnique de l'équipe entrepreneuriale sur les plans managérial et théorique. Le second chapitre expose notre revue de la littérature. Le troisième chapitre porte sur les stratégies de recherche adoptées et les méthodologies déployées pour mener à bien cette recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats de cette recherche. Dans un cinquième chapitre, nous discutons les résultats obtenus. Nous terminons par une conclusion générale.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CONTEXTE THÉORIQUE**

Le présent chapitre est organisé comme suit. Dans la première section, nous nous exposons notre revue de la littérature sur les trois principaux concepts de cette recherche : le handicap de la nouveauté, la légitimité organisationnelle et la diversité de l'équipe. La seconde section porte sur les deux théories que nous mobilisons : la théorie du management par les ressources (RBV) et la théorie des conventions.

#### **2.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Une revue de la littérature antérieure et pertinente est une caractéristique essentielle de tout projet académique. Une analyse efficace crée une base solide pour faire avancer la connaissance. Elle facilite l'élaboration de théories, met en évidence les domaines dans lesquels il existe une pléthore de recherches et révèle les domaines dans lesquels des recherches sont nécessaires (Webster et Watson, 2002, p. xiii, traduction libre).

##### **2.1.1 Handicap de la nouveauté ou « liability of newness »**

Étant donné que la création de nouvelles entreprises représente une activité essentielle pour la croissance économique (Jian *et al.*, 2020), il est utile d'en savoir davantage sur les difficultés rencontrées par les entreprises nouvellement créées. Cela représente l'objectif principal de notre revue de la littérature sur la notion du handicap de la nouveauté. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie spécifique appelée *scoping study* (Arksey et O'Malley, 2005).

### 2.1.1.1 *La méthodologie du scoping study sur le concept « handicap de la nouveauté »*

Selon Arksey et O'Malley (2005), la qualité d'une *scoping study* dépend non seulement du fait d'avoir une question de recherche, mais aussi, et surtout, d'avoir une bonne stratégie pour trouver les références et traiter les informations recueillies. Ces auteures décrivent cinq étapes que nous avons suivies : identification de la question de recherche (étape 1) ; identification des études pertinentes (étape 2) ; sélection des études (étape 3) ; mise en graphique des données (étape 4) ; et rassemblement des résumés et présentation des résultats (étape 5). Nous avons également procédé à un exercice de consultation recommandé par Arksey et O'Malley (2005). Nous avons utilisé cette étape optionnelle pour savoir ce que le concept « handicap de la nouveauté » signifie pour les praticiens.

Pour trouver des documents pertinents, nous avons d'abord utilisé les bases de données électroniques suivantes : ABI/INFORM Global, EBSCOhost, ScienceDirect, ProQuest, Erudit et Cain.info. Ensuite, nous avons utilisé deux périodiques qui s'intéressent davantage aux sciences de la gestion : JSTOR et Emerald Journal. Nous avons également effectué des recherches sur le célèbre moteur de recherche *Google Scholar*. En plus de nos sources de données, le tableau 2.1 présente les mots clés que nous avons utilisés et les principales revues que nous avons consultées.

Tableau 2.1  
Sources, mots clés et journaux clés

Sources de données	Mots clés	Journaux clés
JSTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liability of Newness</i></li> <li>• Handicap de la nouveauté</li> <li>• Stinchcombe</li> <li>• <i>Organizational Mortality</i></li> <li>• <i>Business Failures</i></li> <li>• <i>Business Survival</i></li> <li>• <i>Organizational Ecology</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Administrative Science Quarterly (ASQ)</i></li> <li>• <i>American Sociological Review (ASR)</i></li> <li>• <i>Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)</i></li> <li>• <i>Journal of Management Development</i></li> <li>• <i>European Sociological Review</i></li> <li>• <i>Journal of Management</i></li> </ul>
ABI/INFORM Global		
EBSCOhost		
ScienceDirect		
ProQuest		
Emerald Journal		
Erudit		
Cain.info		
Google Scholar		

Notre réalisation.

Tel que recommandé par Arksey et O'Malley (2005), nous avons également parcouru les références bibliographiques des études trouvées grâce à nos recherches sur les bases de données électroniques. Cela nous a été utile pour deux raisons principales. Premièrement, cette démarche nous a permis de trouver de nouvelles références. Deuxièmement, elle nous a permis d'identifier les auteurs les plus cités dans ce domaine de recherche relativement peu connu. À l'aide du logiciel *Endnote*, nous avons classé les articles en fonction du thème principal, identifié à partir du titre ou du résumé (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2  
La classification des études en fonction du thème principal

Thème principal	Nombre de références trouvées
La nouveauté de l'entreprise	46
La survie de l'entreprise	29
L'écologie des populations	12
La mortalité organisationnelle	10
Le contexte institutionnel	3
Total	100

Notre réalisation.

Cette classification nous a permis d'étudier les articles plus facilement : nous avons traité les articles en fonction du nombre de références par thème, du plus grand au plus petit. Progressivement, nous avons éliminé les documents suivants : les thèses de doctorat, les conférences, les articles publiés dans des revues non classées et les articles qui traitent de sujets différents de ce que nous recherchions. Étant donné que nous nous intéressions à la façon dont les auteurs ont opérationnalisé le concept « handicap de la nouveauté », les papiers théoriques n'ont pas été pris en compte. Le tableau 2.3 présente les 24 études empiriques pertinentes sur le concept du handicap de la nouveauté rédigées en anglais et en français de 1983 à 2022. Il est certainement possible que de nombreuses autres études empiriques pertinentes aient été menées dans d'autres langues. Ce biais linguistique pourrait donc affaiblir notre étude.

Levac, Colquhoun et O'Brien (2010) indiquent les principaux avantages d'effectuer une *scoping study* :

Les chercheurs peuvent entreprendre une *scoping study* pour examiner l'étendue, la portée et la nature de l'activité de recherche, déterminer l'intérêt d'entreprendre une analyse systématique complète, résumer et

diffuser les résultats de la recherche ou identifier les lacunes dans la littérature existante (p. 1, traduction libre).

En effet, après cette présente recherche, nous avons prévu de faire une revue systématique sur le concept du handicap de la nouveauté, avec comme base les données de notre *scoping study*.

Tableau 2.3  
Études empiriques pertinentes sur le handicap de la nouveauté

Période	Auteurs	Pays	Langue
Années 1980	Freeman, Carroll et Hannan (1983)	États-Unis	Anglais
	Singh, Tucker et House (1986)	Canada	
Années 1990	Brüderl et Schüssler (1990)	Allemagne	
	Brüderl, Preisendörfer et Ziegler (1992)	Allemagne	
	Kale et Arditì (1998)	États-Unis	
	Henderson (1999)	États-Unis	
Années 2000s	Coleman (2004)	États-Unis	
	Choi et Shepherd (2005)	Singapour	
	Dibrell, Craig, Moores, Johnson et Davis (2009)	Australie	
Années 2010	Wiklund, Baker et Shepherd (2010)	États-Unis	
	Fonrouge (2010)	France	
	Amezcuà, Bradley et Wiklund (2011)	États-Unis	Anglais
	Bornard et Fonrouge (2012)	France	Français
	Ulvenblad, Berggren et Winborg (2013)	Suède	Anglais
	Winborg (2015)	Suède	
	Djupdal et Westhead (2015)	Norvège	
	Laursen, Masciarelli et Reichstein (2016)	Danemark	
	Zhang et White (2015)	Chine	
	Abatecola et Uli (2016)	Italie	
	Yang et Aldrich (2016)	États-Unis	
	Johnson, Dibrell, Inman et Holcomb (2018)	États-Unis	
	Rutherford, Mazzei, Oswald et Jones-Farmer, (2018)	États-Unis	
Années 2020	Barth et Zalkat (2020)	Suède	
	Zuo, Jiang et Wei (2022)	China	

Notre réalisation.

### 2.1.1.2 Handicap de la nouveauté : Origine et généralités

Les nouvelles entreprises disparaissent prématurément en raison de leur nouveauté, d'où le concept « handicap de la nouveauté ». En effet, selon Freeman *et al.* (1983), une nouvelle entreprise a beaucoup plus de chances de faire faillite qu'une entreprise mature. Ce phénomène de mortalité infantile ("*infant mortality*") (Carroll et Delacroix, 1982, p. 173), qui affecte les nouvelles entreprises, a été conceptualisé sous le terme de *liability of newness* traduit en français par « handicap de la nouveauté » (Fonrouge, 2010). Les origines de ce concept remontent à 1965 avec le sociologue américain Stinchcombe dans son chapitre *Social Structure and Organization*. Selon Stinchcombe, une nouvelle entreprise requiert de nouvelles compétences et de nouvelles relations sociales. Pour cet auteur, les nouvelles entreprises doivent être capables de répondre à ces deux exigences afin de surmonter les problèmes liés à leur nouveauté, et par conséquent pouvoir survivre.

Selon Hannan et Freeman (1977), la survie des entreprises obéit à une certaine forme d'écologie des populations ou darwinisme, qui se résume à l'idée selon laquelle l'absence d'un passé organisationnel externe entraîne un manque de compétences et de connaissances des normes et des règles de l'industrie (Brüderl et Schüssler, 1990 ; Carroll et Delacroix, 1982 ; Freeman *et al.*, 1983). Pour les écologistes organisationnels, l'environnement externe participe à un processus de sélection naturelle en fonction de l'âge de l'entreprise (voir Hannan et Freeman, 1977). Par exemple, l'étude quantitative menée par Freeman *et al.* (1983) révèle que les taux de mortalité avant un âge moyen de cinq ans sont beaucoup plus élevés : au-delà de cinq ans, le risque de mortalité diminue de moitié. Une récente étude longitudinale sur un échantillon de plus de 30 000 entreprises suivies pendant leurs sept premières années, menée par Wiklund, Baker et Shepherd (2010), soutient également cette idée : le taux de mortalité est élevé pour les entreprises nouvellement créées (1 an), et ce taux baisse fortement à l'âge de 7 ans.

### 2.1.1.3 Les perspectives expliquant le concept « handicap de la nouveauté »

Grâce à notre *scoping study* sur le handicap de la nouveauté, nous avons identifié deux perspectives complémentaires expliquant ce concept : la perspective de la légitimité organisationnelle et la perspective des ressources (voir tableau 2.4). En effet, ces deux approches nous aident à mieux comprendre ce phénomène. La première perspective s'explique par un manque de légitimité aux yeux des acteurs externes (Baum et Oliver, 1991). Ce manque de légitimité se traduit par un manque de confiance dans les nouvelles entreprises en comparaison aux entreprises matures (Choi et Shepherd, 2005). Ce manque de confiance peut s'exprimer, par exemple, par des difficultés d'accès au crédit (Coleman, 2004).

La deuxième perspective décrit les ressources et le capital humain comme des indicateurs fiables de la survie des nouvelles entreprises (Abatecola et Uli, 2016). En effet, selon de nombreux auteurs, le capital humain, l'expérience et la formation universitaire permettent de surmonter efficacement le handicap de la nouveauté (voir Bornard et Fonrouge, 2012 ; Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Ulvenblad, Berggren et Winborg, 2013). Par exemple, Bornard et Fonrouge (2012) démontrent que l'expérience du chef d'entreprise est un facteur clé pour mieux faire face au handicap de la nouveauté : un entrepreneur senior, ayant déjà travaillé dans plusieurs entreprises, dispose de trois moyens pour surmonter les problèmes liés à la nouveauté de son entreprise : 1) l'activation du réseau, parce qu'il dispose d'un capital social plus large qu'un jeune entrepreneur ; 2) des routines antérieures, parce qu'il a un passé organisationnel plus riche de la vie d'entreprise ; et 3) moins de contraintes de temps, parce qu'il a déjà suffisamment assuré sa vie avec des économies ou sa retraite, et peut donc se consacrer pleinement à son entreprise.

Tableau 2.4  
Les deux différentes perspectives du « handicap de la nouveauté »

	Auteurs	Méthodologie	Résultats
La perspective de la légitimité organisationnelle	Singh <i>et al.</i> (1986)	Approche quantitative ( <i>Event-history analysis</i> ) sur un échantillon de 389 entreprises. (Canada)	Les résultats de cette étude démontrent que la légitimité externe est davantage à la base (cause) du handicap de la nouveauté que les arguments de la coordination interne.
	Zhang et White (2015)	Approche qualitative : Étude de cas multiples (10 premières entreprises du secteur). (Chine)	Grâce à leur légitimité, les entrepreneurs en série trouvent des ressources plus rapidement et plus facilement, et créent ainsi leurs entreprises et pénètrent le marché beaucoup plus rapidement que les entrepreneurs novices qui sont moins compétitifs.
	Djupdal et Westhead (2015)	Étude quantitative sur une population de 1359 entreprises norvégiennes certifiées ELC ( <i>Eco-Lighthouse Certification</i> ). (Norvège)	La certification permet aux très jeunes entreprises (5 ans et moins), plutôt qu'aux jeunes entreprises (entre 6 et 15 ans), de mieux surmonter le handicap de la nouveauté.
	Choi et Shepherd (2005)	Approche qualitative : 3 employés potentiels, 3 clients potentiels, 2 entreprises et 3 banquiers. (ÉTATS-UNIS)	Les parties prenantes soutiennent les entreprises qui sont plus anciennes, légitimes sur le plan cognitif, conformes sur le plan émotionnel, fiables, responsables (RSE) et stratégiquement flexibles.
	Winborg (2015)	L'étude est basée sur les données d'un questionnaire envoyé par courrier à 120 nouveaux entrepreneurs suédois qui ont créé leur entreprise dans un incubateur universitaire. (Suède)	Plus les moyens de trouver des ressources et des contacts dans des conditions favorables grâce à l'incubation sont nombreux, moins sont les problèmes perçus liés à la dimension externe du handicap de la nouveauté.
	Coleman (2004)	Étude quantitative sur les données de la SSBF (Survey of Small Business Finances) 1998, différenciation entre les nouvelles entreprises (<5 ans) et les entreprises matures. (ÉTATS-UNIS)	Les nouvelles entreprises ont souvent beaucoup moins de crédit et leur dernière demande de prêt bancaire est généralement refusée.
La perspective des ressources et du capital humain	Yang et Aldrich (2016)	Méthode mixte : Étude quantitative utilisant les données du <i>Panel of Entrepreneurship Dynamics II</i> (PSED II) + Enquête auprès de 1214 entrepreneurs. (ÉTATS-UNIS)	Bien que les conditions de démarrage présentent des risques immédiats d'échec pour les nouvelles entreprises, les activités ultérieures sont beaucoup plus importantes : meilleur accès aux ressources, mise en place de routines entrepreneuriales et ratification externe des limites organisationnelles (différenciation et interaction).
	Abatecola et Uli (2016)	Analyse qualitative : 3 études de cas menées dans l'industrie des services. (Italie)	Les mécanismes des routines opérationnelles, le degré d'orientation entrepreneuriale de l'équipe fondatrice et le stock d'actifs initiaux peuvent tous être considérés comme des prédicteurs fiables de la survie des nouvelles entreprises.
	Brüderl <i>et al.</i> (1992)	Approche quantitative : utilisation de données rétrospectives issues d'une enquête auprès de 1 849 entrepreneurs. (Allemagne)	Le capital humain (éducation et expérience) influence la survie de l'organisation par des effets de sélection : les créateurs ayant un stock élevé de capital humain créent des entreprises ayant une plus grande chance de survie.

	Borcard et Fonrouge (2012)	Approche qualitative / entretien semi-directif : étude de deux cas de création d'entreprise par des seniors. (France)	L'entrepreneur senior (expérimenté) a : Plus de capacité à créer dans un environnement inconnu ; Plus d'expérience organisationnelle ; Plus de capacité à créer et à mobiliser un réseau ; Moins de pression du temps ; Moins de polyvalence ; Et plus de difficultés à gérer l'instabilité organisationnelle.
	Ulvenblad, Berggren, et Winborg (2013)	Approche quantitative : analyse statistique à partir d'une enquête (questionnaire) auprès de 392 entrepreneurs. (Suède)	La participation à un programme de formation universitaire en entrepreneuriat et l'expérience entrepreneuriale antérieure contribuent ensemble au développement des compétences pour gérer la communication (interaction avec les clients et les autres parties prenantes), mais l'effet combiné de ces 2 expériences ne permet pas de gérer les activités liées au handicap de la nouveauté (faire face aux lois et règlements et à l'absence de structures).

Revue de la littérature.

Selon Johnson *et al.* (2018), le « 'handicap de la nouveauté' reflète la réalité selon laquelle seulement la moitié des nouvelles entreprises survivent les cinq premières années » (p. 183, traduction libre). Derrière ce concept se cache l'idée selon laquelle une nouvelle entreprise a peu de poids pour faire face à son environnement externe (Aldrich et Fiol, 1994 ; Baum et Oliver, 1991 ; Choi et Shepherd, 2005 ; Djupdal et Westhead 2015 ; Singh *et al.*, 1986 ; Zhang et White, 2015) et pas assez d'expérience pour gérer efficacement son environnement interne (Abatecola et Uli, 2016 ; Borcard et Fonrouge, 2012 ; Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Fonrouge, 2010 ; Ulvenblad, Berggren et Winborg, 2013).

Ces difficultés désavantagent donc une nouvelle entreprise par rapport à une entreprise mature. Ces difficultés font également du handicap de la nouveauté un problème comportant deux dimensions : interne et externe (Fonrouge, 2010 ; Singh *et al.*, 1986 ; Winbord, 2015). La dimension interne se manifeste principalement par un manque de routines organisationnelles (Abatecola et Uli, 2016 ; Borcard et Fonrouge, 2012 ; Brüderl *et al.*, 1992 ; Ulvenblad *et al.*, 2013). La dimension externe quant à elle s'exprime généralement par un manque de légitimité aux yeux des parties prenantes externes (Choi et Shepherd, 2005 ; Singh *et al.*, 1986 ; Zhang et White, 2015), ou par un manque de compétences et de connaissances des normes et règles du secteur d'activité (Brüderl et Schüssler, 1990 ; Freeman *et al.*, 1983).

Selon l'étude longitudinale menée par Singh *et al.* (1986), la dimension externe (exprimée ici par la légitimité aux yeux des acteurs externes) explique davantage le handicap de la nouveauté que la dimension interne (exprimée par l'organisation du travail). Par exemple, les entrepreneurs en série, grâce à leur légitimité, trouvent des ressources rapidement et facilement, et créent ainsi leurs entreprises et pénètrent le marché beaucoup plus rapidement que les nouveaux entrepreneurs qui sont moins compétitifs (Zhang et White, 2015). Un déficit de légitimité organisationnelle constitue donc un défi majeur pour les nouvelles entreprises (Choi et Shepherd, 2005).

### **2.1.2 Légitimité organisationnelle**

À titre de rappel, les entrepreneurs ont besoin de ressources pour transformer une opportunité en une organisation opérationnelle (Aldrich et Martinez, 2001), et la légitimité organisationnelle est un facteur important qui incite les acteurs externes à fournir aux nouvelles entreprises les ressources dont ils disposent (Zimmerman et Zeitz, 2002).

#### *2.1.2.1 Légitimité : définition et généralités*

La légitimité est un concept très vaste, utilisé dans plusieurs domaines tels que les sciences politiques, la philosophie, la psychologie, la sociologie et les sciences de gestion, sans nécessairement avoir la même signification (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017). La définition communément citée lorsqu'il s'agit des organisations est celle de Schuman qui définit la légitimité organisationnelle comme « une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit » (Schuman, 1995, p. 574, traduction libre).

En effet, Schuman (1995) est l'un des premiers auteurs à avoir permis une bonne compréhension de ce concept en proposant une classification en trois types de légitimité : la légitimité pragmatique (basée sur les actions nécessaires pour atteindre les objectifs), la légitimité morale (faire ce qui doit être fait) et la légitimité cognitive (faire de la meilleure façon possible). Selon Zimmerman et Zeitz (2002), la légitimité est une importante ressource qui permet d'acquérir d'autres ressources, telles que des cadres supérieurs, des employés de qualité, des ressources financières, la technologie et le soutien du gouvernement, et peut être renforcée par des actions stratégiques.

L'étude de la légitimité dans la littérature du handicap de la nouveauté ou LoN se focalise uniquement sur la dimension externe de la légitimité, tandis que la plupart des chercheurs préconisent l'intégration des deux dimensions, interne et externe de la légitimité. La légitimité organisationnelle est donc considérée ici comme une construction bidimensionnelle (Díez-Martín *et al.*, 2013). Selon de nombreux auteurs, afin d'examiner correctement comment les entreprises construisent la légitimité, les études doivent prendre en compte les sources de légitimité internes et externes (voir Bitektine et Haack, 2015 ; Drori et Honig, 2013 ; Ruef et Scott, 1998). Par exemple, selon Ruef et Scott (1998), la légitimité d'une entreprise vient à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de celle-ci. Pour ces auteurs, un modèle multidimensionnel peut révéler des nuances de la légitimité organisationnelle qui échappent aux conceptions plus unitaires.

Ruef et Scott (1998) indiquent que la légitimité organisationnelle peut être étudiée à trois niveaux : (1) sur une population d'organisations, par exemple les nouvelles entreprises, les entreprises sociales ou encore les organisations hospitalières ; (2) sur des organisations individuelles, par exemple toute entreprise existante ; et (3) sur un aspect particulier des organisations, par exemple la nouveauté ou la petitesse d'une entreprise. Plus récemment, Suddaby *et al.* (2017) démontrent l'existence de trois courants de recherche sur la légitimité : (1) la légitimité en tant que propriété, ressource

ou capacité d'une organisation ; (2) la légitimité en tant que processus interactif ; (3) et la légitimité en tant que perception (voir tableau 2.5).

Que la légitimité soit considérée comme une ressource, un processus ou une perception, l'étude de la légitimité des nouvelles entreprises se concentre sur la manière dont elles peuvent surmonter les principales difficultés dues à leur jeune âge (la nouveauté), à leur petite taille (la petitesse) ou à leur singularité (unicité) (Drori et Honig, 2013). C'est dans ce sens que les théoriciens néo-institutionnels suggèrent que les nouvelles entreprises doivent gagner la confiance des parties prenantes externes par des actions culturellement acceptées (Drori et Honig, 2013). Parmi ces actions, il y a, par exemple, le fait d'entrer en contact avec des organisations existantes (Yang et Aldrich, 2016) ou encore le fait d'obtenir une certification environnementale (Djupdal et Westhead, 2015) ou gouvernementale (Li *et al.*, 2019). Le processus de légitimation des entreprises est donc un processus social crucial, comme le souligne Zelditch (2001) : « la légitimation est un processus social fondamental en raison de son rôle dans la production et la reproduction de la structure dans des situations d'action concrètes » (p. 13, traduction libre).

Tableau 2.5  
Les trois courants de recherche sur la légitimité

	<b>Une propriété</b>	<b>Un processus</b>	<b>Une perception</b>
<b>Qu'est-ce que la légitimité ?</b>	Une ressource, Un actif, Une capacité, Une chose	Un processus interactif de construction sociale	Un jugement social, Une évaluation, Une construction socio-cognitive
<b>Où la légitimité se manifeste-t-elle ?</b>	Entre le sujet ou objet de la légitimité (par exemple, une organisation) et son environnement externe Surtout au niveau de l'organisation et sur le terrain	Entre de multiples acteurs sociaux, en particulier ceux qui recherchent le changement ou ceux qui s'y opposent Surtout sur le terrain, également au niveau organisationnel (groupe)	Entre les évaluateurs individuels et collectifs (groupes, organisations, société). Multiniveaux, mais avec un penchant pour le niveau micro

<b>Comment la légitimité se manifeste-t-elle ?</b>	À travers l'alignement ou l'adéquation entre les attributs d'une organisation et les attentes des parties prenantes externes ( <i>Théorie de la contingence</i> )	À travers les efforts ciblés des agents de changement et d'autres acteurs sociaux ( <i>Vision par le changement</i> )	À travers les perceptions, les jugements et les actions des individus sous l'influence de jugements institutionnalisés au niveau collectif ( <i>Théorie des conventions ou Vision par le jugement</i> )
--	---	---	---

Traduit de l'anglais et adapté de Suddaby, Bitektine et Haack (2017), p. 453.

### 2.1.2.2 Évaluation de la légitimité

Il existe deux niveaux de légitimité organisationnelle, et chaque niveau est associé à sa propre composante (Bitektine et Haack, 2015) : 1) le niveau micro est associé à la composante ou au concept appelé 'propriété' ; et 2) le niveau macro est associé à la composante ou au concept appelé 'validité'. Selon Bitektine et Haack (2015), la composante 'propriété' fait référence au jugement propre d'un évaluateur individuel, tandis que la composante 'validité' représente un consensus collectif sur la légitimité à un niveau plus élevé, tel qu'un groupe, une organisation, un domaine organisationnel ou une société. Pour ces auteurs, un aspect important de la légitimité organisationnelle est qu'il s'agit d'une perception collective généralisée - qui bien que composée de jugements subjectifs individuels - est agrégée et objectivée au niveau collectif.

Selon Ruef et Scott (1998), avec l'émergence du néo-institutionnalisme, l'importance des systèmes de croyances cognitives a été soulignée par certains théoriciens des organisations, dont notamment Schuman (1995). Pour cette raison, les organisations sont évaluées en termes de cohérence ou de congruence avec des modèles culturels ou des règles spécifiant des structures ou des procédures appropriées (Ruef et Scott, 1998). Ces modèles, ces règles ou ces procédures peuvent évoluer (Bitektine et Haack, 2015). D'où la notion de changement institutionnel.

### 2.1.2.3 *Légitimité et changement institutionnel*

Pour Bitektine et Haack (2015), il est important de distinguer le processus de légitimité sous des conditions de stabilité institutionnelle du processus de légitimité sous des conditions de changement institutionnel. Pour ces auteurs, sous des conditions de stabilité, l'activité des évaluateurs qui consiste à donner des jugements de légitimité est soumise à des pressions institutionnelles beaucoup plus grandes. Il existe donc un isomorphisme dans les jugements de propriété communiqués publiquement : cette propriété est l'acceptabilité normative d'une organisation qui est évaluée en comparant les propriétés perçues de cette organisation et ses comportements avec un ensemble de normes sociales (Bitektine et Haack, 2015).

En revanche, pendant les périodes caractérisées par des chocs environnementaux importants ou un entrepreneuriat institutionnel réussi de la part de certains acteurs, l'environnement institutionnel peut être dans un état de perturbation causé par des changements dans les normes, les valeurs et les jugements sociaux, selon Bitektine et Haack (2015). Pour ces auteurs, ces changements sont le résultat des efforts d'acteurs individuels ou collectifs : « Old institutions decline and new ones are created through the efforts of individual and collective actors » (Bitektine et Haack, 2015, p. 52). Pour Bitektine et Haack (2015), à chaque fois qu'un changement institutionnel a lieu, les individus retrouvent une certaine liberté et portent des jugements différents ; ce qui permet de remodeler l'ordre social :

Dans un contexte de changement institutionnel, la validité est affaiblie par la présence de jugements contradictoires et les processus au niveau micro jouent un rôle prépondérant dans le remodelage de l'ordre social (Bitektine et Haack, 2015, p. 68, traduction libre).

Selon Bitektine et Haack (2015), trois changements successifs ont lieu : (1) changements dans les perceptions (les évaluateurs s'appuient sur leur propre perception) ; (2) changements dans les jugements (les évaluateurs sont moins contraints dans le choix des normes sociales standard) ; et (3) changements dans les actions (les évaluateurs sont libres de faire ce qu'ils veulent). Selon notre optique, les changements dans les perceptions peuvent être induits par l'importance accordée à la diversité de l'équipe, qui résulte de l'immigration internationale.

### **2.1.3 La diversité de l'équipe**

De nos jours, l'immigration est un aspect important de l'économie mondiale (Neville, Orser, Riding et Jung, 2014), car elle contribue à la création d'une société de plus en plus diversifiée dans bon nombre de pays d'accueil (Koser, 2016). La diversité, et notamment la diversité ethnique, dans de nombreux pays occidentaux, est plus que jamais une réalité à laquelle chacun doit faire face.

#### *2.1.3.1 Diversité : définition et origines*

La diversité constitue désormais un domaine de recherche intéressant en sciences de gestion (Bayad, Naffakhi et Schmitt, 2007). Par ailleurs, étant donné que la diversité inclut tout le monde (Thomas, 1991), elle représente une problématique importante de la vie collective à tous les niveaux<sup>5</sup>. Au sens large du terme, la diversité humaine désigne les différences entre les individus au regard de tout attribut qui pourrait conduire à la perception qu'une personne est différente d'une autre (Van Knippenberg, De Dreu et Homan, 2004).

---

<sup>5</sup> Valérie Pécresse, ancienne ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche (France), dans Wieviorka, M. (2008). *La diversité: rapport à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche*. Paris, Robert Laffont.,

Selon Scott (2018), la notion de diversité humaine trouve sa source dans l'injustice sociale, le racisme ou la discrimination vécue par certains types de population en raison de leur couleur de peau. De son côté, Wieviorka (2008) note qu'aujourd'hui, le mot 'diversité' a plutôt une connotation positive, et cette connotation positive passe par des déterminations valorisantes, telles que 'respect', 'bénéfique', 'promotion', 'sauvegarde', 'encouragement', 'valorisation', 'valeur positive', 'source de créativité', 'droit des individus', 'patrimoine de l'humanité', etc. Pour cet auteur, la diversité est une notion à géométrie variable, qui peut ou non inclure les personnes handicapées, les personnes âgées, ou prendre en compte ou non l'orientation sexuelle.

### *2.1.3.2 La diversité de l'équipe dans un contexte institutionnel*

Le concept de diversité de l'équipe fait référence à la composition et à la combinaison variée des attributs, des caractéristiques et de l'expertise fournis par les membres individuels (Van Knippenberg et Mell, 2016 ; Walt et Ingley, 2003). Selon Milliken et Martins (1996), on distingue globalement deux types de diversité : (1) la diversité des attributs visibles ou facilement détectables tels que l'origine ethnique, l'âge ou le sexe ; (2) et la diversité des attributs moins visibles ou sous-jacents tels que l'éducation, les compétences techniques, l'expérience professionnelle, le milieu socio-économique, les caractéristiques de la personnalité ou les valeurs. Selon ces auteurs, l'une des raisons de faire la distinction entre la diversité visible et la diversité moins visible est que lorsque les différences entre les personnes sont visibles, elles sont plus susceptibles de provoquer des réactions négatives qui sont directement dues à des préjugés, des partis pris ou des stéréotypes.

Dans un contexte institutionnel, la diversité fait référence à la combinaison du capital humain (intellectuel et social) qu'une organisation peut exploiter pour créer de la valeur (Walt et Ingley, 2003). La question qui se pose est de savoir comment la diversité de l'équipe, en tant que variable de la composition de l'équipe, peut affecter la

performance de l'équipe (Van Knippenberg et Mell, 2016). La diversité de l'équipe, qu'elle soit choisie ou imposée par un changement sociétal, est de plus en plus une réalité de la vie organisationnelle, et la recherche sur la diversité se concentre sur les caractéristiques stables (Van Knippenberg et Mell, 2016). Parmi les nombreuses caractéristiques stables (démographie, âge, niveau d'éducation, fonction et personnalité) sur lesquelles se concentrent les études sur la diversité, l'ethnicité est la dimension la plus visible (Alesina et La Ferrara, 2005). C'est ce caractère très visible de l'ethnicité qui a motivé cette recherche sur la diversité.

Par ailleurs, la recherche sur l'équipe entrepreneuriale contribue significativement à la littérature sur l'entrepreneuriat, et la composition de l'équipe constitue un thème majeur dans cette littérature (Das, Das et Chattopadhyay, 2021). Pour Das *et al.* (2021), « les équipes sont des déterminants clés des résultats organisationnels car elles se situent à la frontière entre l'organisation et son environnement » (p. 842, traduction libre). De plus, selon Tasheva et Hillman (2019), la diversité de l'équipe reste un sujet très débattu par les chercheurs, et les études empiriques ne sont pas unanimes quant à son effet sur la performance de l'entreprise (effets positifs, négatifs, et non significatifs). Toutefois, d'après Van Dijk, Van Engen et Van Knippenberg (2012), « la sagesse populaire dans la littérature sur la diversité veut que les dimensions de la diversité liées à l'emploi soient source de performances positives, tandis que les dimensions démographiques de la diversité sont source d'effets négatifs sur la performance » (p. 38, traduction libre).

Pourtant, en ce qui concerne la diversité ethnique, les résultats des études antérieures démontrent l'importance d'une présence immigrante dans une équipe entrepreneuriale. Par exemple, selon Jiang, Kotabe et Zhang (2020) « les entrepreneurs immigrés ont des avantages ethniques qui pourraient aider leurs nouvelles entreprises à surmonter les obstacles à l'internationalisation rapide et à accroître les performances » (p. 420, traduction libre). En effet, les résultats de l'étude empirique menée par Neville *et al.*

(2014) révèlent que les immigrants disposent de ressources telles que l'accès à des réseaux internationaux qui leur confèrent un avantage concurrentiel par rapport aux propriétaires non immigrants qui exportent ou aspirent à exporter.

### *2.1.3.3 Intersectionnalité : à l'interaction de l'ethnie et du genre*

D'un côté, la race en tant que concept indique les différences entre les personnes (Byrd, 2018), et « la couleur de la peau est la représentation la plus marquante de la façon dont une personne est jugée en fonction de sa race » (Byrd, 2018, p. 65, traduction libre). Selon Byrd (2018), l'ethnicité ou l'ethnie est un terme qui a émergé et dans de nombreux cas est utilisé comme un terme interchangeable pour désigner la race. Dans ce document, nous optons pour le terme ethnie ou ethnicité, car ce terme est moins polysémique et moins controversé que le terme race. L'ethnicité est définie comme le caractère ou la qualité d'un groupe ethnique (Glazer, Moynihan et Schelling, 1975). De l'autre côté, « les études sur le genre pourraient être définies, de façon très large, comme l'ensemble des recherches qui prennent pour objet les femmes et les hommes, le féminin et le masculin » (Bereni, Chauvin, Jaunait et Revillard, 2012, p. 7). Bereni *et al.* (2012) soulignent quatre dimensions analytiques centrales du concept de genre : « le genre est une construction sociale (1) ; le genre est un processus relationnel (2) ; le genre est un rapport de pouvoir (3) ; le genre est imbriqué dans d'autres rapports de pouvoir (4) » (p. 7). Le tableau suivant donne plus de détails sur ces quatre dimensions.

Tableau 2.6  
Les quatre dimensions analytiques du concept de genre

<b>Le genre comme un construit social</b>	<b>Le genre comme un processus relationnel</b>	<b>Le genre comme un rapport de pouvoir</b>	<b>Le genre est imbriqué dans d'autres rapports de pouvoir</b>
« Les différences systématiques entre femmes et hommes ne sont pas le produit d'un déterminisme biologique, mais bien d'une construction sociale » (p. 8).	« Les caractéristiques associées à chaque sexe sont socialement construites dans une relation d'opposition » (p. 8).	« Les études sur le genre ne disent pas seulement que les deux sexes sont socialement 'différents', elles montrent également que le rapport est hiérarchique : dans la quasi-totalité des sociétés connues, la distribution des ressources (économiques, politiques) et des valorisations symboliques tend à être inégale » (p. 9).	« Les catégories de sexe ne sont pas homogènes, elles sont traversées par de multiples tensions et clivages, par exemple selon la classe sociale, la sexualité, la 'race', l'âge, etc. Être blanc.he ou noir.e, hétérosexuel.le ou homosexuel.le, ouvrier/ère ou cadre, ne conduit pas aux mêmes expériences dans le rapport de genre » (p. 9-10).

Bereni, Chauvin, Jaunait et Revillard (2012), p. 7-10.

À partir de ces quatre dimensions analytiques, Bereni *et al.* (2012) définissent le genre comme un système de catégorisation hiérarchique entre les deux sexes (hommes/femmes) et entre les valeurs et les représentations qui leur sont associées (mâle/femelle) (p. 10). La quatrième dimension correspond au concept d'intersection. Selon Bereni *et al.* (2012), l'adoption d'une perspective de genre devrait conduire à poser systématiquement la question de l'interaction entre le genre et les autres relations de pouvoir qui traversent l'ordre social. L'intersection qui nous intéresse est l'interaction du genre avec l'ethnie, car, selon Fraser et Ploux (2005), « il n'existe aucun moyen d'être une femme sans être déjà inscrite dans une "race" » (p. 41). Et aussi selon Clair (2012), « regarder le monde social avec les lunettes du genre sur le nez, c'est la promesse de le voir plus nettement » (p. 7).

#### *2.1.3.4 Les études sur la diversité de l'équipe : les deux perspectives*

Dans leur revue systématique de la littérature, Sundermeier et Mahler (2022) notent que la recherche sur la diversité des équipes entrepreneuriales a atteint un point critique, car des résultats incohérents entravent le développement de nouvelles théories. Pour ces auteures, ces incohérences s'expliquent principalement par des perspectives théoriques unidimensionnelles qui rendent difficile la théorisation complète des avantages et des obstacles de la diversité de l'équipe entrepreneuriale d'un point de vue interdisciplinaire. Selon elles, le courant de recherche sur la diversité de l'équipe entrepreneuriale est considérablement fragmenté, notamment en termes de perspectives disciplinaires, d'approches méthodologiques, de types de dimensions de la diversité, de niveaux d'analyse ou encore de variables de résultats.

La plupart des recherches sur la diversité de l'équipe portent sur l'étude de la relation entre la diversité de l'équipe et la performance de celle-ci (Shemla, Meyer, Greer et Jehn, 2016 ; Van Knippenberg et Mell, 2016). Selon Williams et O'Reilly (1998), il existe deux perspectives théoriques antagonistes dans l'étude de cette relation : la vision optimiste versus la vision pessimiste. La vision optimiste considère la diversité comme une ressource informationnelle, et inversement, la vision pessimiste la considère comme un élément perturbateur qui peut inhiber la performance de l'équipe.

##### *2.1.3.4.1 La diversité comme une ressource informationnelle*

Les partisans de cette vision optimiste soutiennent que la diversité peut influencer positivement les processus et les opérations de l'équipe en utilisant un plus large éventail de connaissances et d'expertise. L'idée que la diversité peut être une ressource informationnelle est au cœur de cette perspective : une plus grande diversité au sein d'une équipe peut être associée à un ensemble plus large et plus diversifié d'informations et de points de vue pertinents (Van Knippenberg et Mell, 2016). Dans

le domaine de la connaissance, ces ressources informationnelles peuvent être plus précieuses pour la prise de décision en équipe, la créativité et l'innovation de l'équipe et, plus globalement, pour la performance de l'équipe (Van Knippenberg et Mell, 2016).

Pour les défenseurs de cette perspective, la diversité est une ressource précieuse (Richard 2000 ; Cox, 1993). En effet, plusieurs études empiriques révèlent une relation positive entre la diversité ethnique (par exemple) et la performance de l'équipe, que ce soit dans un groupe d'étudiants pour une tâche de remue-méninges (McLeod *et al.*, 1996), une équipe de travailleurs (Richard, 2000) ou une équipe d'entrepreneurs (Weisz, Vassolo, Mesquita et Cooper, 2010). Par exemple, selon l'étude expérimentale menée par McLeod *et al.* (1996), la diversité ethnique est source d'avantage concurrentiel, car les idées générées par des groupes ethniquement diversifiés pour une tâche de remue-méninges ont été jugées de meilleure qualité (plus efficace et plus réalisable) que les idées générées par des groupes homogènes.

#### *2.1.3.4.2 La diversité comme un élément perturbateur*

Pour les partisans de cette perspective pessimiste, la diversité est très coûteuse en termes de temps et d'énergie pour les membres de l'équipe, car la diversité est une source indéniable de conflit émotionnel entre les différents membres (Das, Das et Chattopadhyay, 2021 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999 ; Skerry, 2000 ; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992). En effet, l'étude expérimentale menée par Hoogendoorn et van Praag (2012) démontre que les équipes multiethniques sont plus conflictuelles que les équipes mono-ethniques. Malgré cette présence de conflit, la diversité peut être utile même si les changements dans la composition d'une équipe rendent les membres réguliers mal à l'aise (Herring, 2009). De fait, la diversité en tant qu'élément perturbateur peut être bénéfique au fil du temps : la diversité dans la composition de l'équipe conduit à un conflit relationnel dans un premier temps, et le conflit relationnel, à son tour, conduit à

la performance de l'équipe dans un second temps grâce au rôle de modérateur du chef d'équipe (Wickramasinghe et Nandula, 2015).

En résumé, la diversité de l'équipe dans un contexte institutionnel peut être bénéfique ou peut constituer un fardeau important pour la performance de l'équipe. Voilà pourquoi elle est considérée comme un couteau à double tranchant (Sundermeier et Mahler, 2022 ; Williams et O'Reilly, 1998 ; Weisz *et al.*, 2010).

## 2.2 THÉORIES MOBILISÉES

La création d'une nouvelle entreprise peut être définie comme une activité complexe et risquée, un long processus qui nécessite de nombreuses ressources (humaines, financières, physiques et technologiques). Contrairement aux autres catégories de ressources qui sont facilement imitables, seules les ressources humaines peuvent être considérées comme des ressources distinctives et spécifiques, car elles sont une source d'avantage concurrentiel durable (Pfeffer, 1994). Il est donc judicieux de démarrer une nouvelle entreprise en équipe afin de maximiser ses chances de réussir ce processus qui requiert plusieurs compétences (Filion, 2017). La théorie du management par les ressources (ou RBV) et la théorie des conventions, mises ensemble, forment le raisonnement théorique de cette recherche.

### 2.2.1 Théorie du management par les ressources ou RBV

Au-delà du fait de démarrer une nouvelle entreprise en équipe, nous nous intéressons à la diversité de l'équipe considérée ici comme une source d'avantage concurrentiel dans un contexte bien défini (Richard, 2000). La théorie du management par les ressources ou RBV (Barney, 1991) est donc au cœur de cette recherche. Selon cette théorie,

Le développement de la 'firme' ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Durand, 1997, p. 14).

Tout comme Richard (2000), nous avons décidé d'utiliser la théorie du management par les ressources pour explorer comment la diversité ethnique (et de genre) pourrait aider les nouvelles entreprises à acquérir un avantage concurrentiel durable. Selon l'étude menée par McLeod *et al.* (1996), l'une des principales recherches sur la diversité, la diversité ethnique est une source d'avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Barney (1991) identifie quatre attributs permettant à une ressource d'être une source d'avantage durable ou compétitif : créatrice de valeur, rare, difficile à imiter et difficilement substituable. Seul le dernier attribut ne semble pas s'appliquer à la diversité ethnique, car la diversité ethnique pourrait facilement être remplacée par l'homogénéité ethnique. Afin d'éviter des redondances, des explications plus détaillées seront données à ce sujet dans le cinquième chapitre de ce document.

### **2.2.2 Théorie des conventions**

La théorie des conventions est un modèle de représentation du comportement économique collectif à l'intérieur d'un système d'information (Gomez, 1994). Pour Geindre (1998), « analyser une convention revient à étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie, concrètement, ce système d'information entre les individus » (p. 6). Gomez (1994) répertorie deux approches permettant d'analyser une convention. Premièrement, nous avons l'approche américaine, issue de la théorie des jeux et qui conduit par conséquent à des développements mathématiques sophistiqués. Dans cette approche dite 'stratégique' (Batifoulier, 2001), le principal sujet de recherche est la genèse des conventions (Gomez, 1994). Deuxièmement, il y a l'approche française, située à la frontière de la micro-économie et de la sociologie. Dans cette approche dite 'interprétativiste' (Batifoulier, 2001), les conventions sont

étudiées comme une pratique sociale qui permet des calculs et des choix, et le principal sujet de recherche de cette approche est l'utilisation des conventions lors des choix (Gomez, 1994).

Dans l'approche française, une convention est un moyen d'ajuster les comportements intersubjectifs et son étude permet de savoir comment les individus décident lorsqu'ils sont confrontés à un choix (Gomez, 1994). Cette approche de la théorie des conventions est bien adaptée pour explorer la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la perception des acteurs externes par rapport à cette diversité. Gomez (1994) définit la convention comme un jeu (parce que les individus sont confrontés à une décision à prendre), un mimétisme (parce que les décisions sont renforcées par des imitations mutuelles) et une procédure (parce que la convention propose un processus cognitif commun, transcendant chaque individu). Selon lui :

Il y a convention lorsque chaque individu sait que le choix général sera 1 et non 0. Son utilité conditionnelle est maximisée par la conformation au choix général. On dira alors qu'il adopte la convention. Or ce faisant, il contribue, comme les autres, à la créer (Gomez, 1994, p. 93).

Cela peut paraître simple, mais selon Husser (2009), malgré de nombreuses recherches sur la théorie des conventions, elle présente des difficultés opérationnelles, alors qu'une théorie qui a un intérêt doit présenter des critères simples pour l'ancrer dans des faits empiriques. Pourtant, Gomez (1994) identifie quatre propriétés d'existence d'une convention qui simplifient l'opérationnalisation de ce concept : 1) apparaît dans une situation d'incertitude radicale, 2) est un processus mimétique, 3) s'impose à un individu autonome en raison de ses performances, et 4) donne un sens aux calculs individuels. Selon l'auteur, ces quatre propriétés permettent de comprendre comment l'étude des conventions peut avoir une importance considérable pour la compréhension des comportements économiques et surtout de l'articulation individuelle / collective. En effet, la théorie des conventions est une tentative

intéressante de mettre l'articulation individu / collectif au centre de l'analyse économique (Rallet et Motlow, 1995). Cette articulation individuelle / collective est au cœur de l'étude de la légitimité organisationnelle (Bitektine et Haack, 2015) qui est notre deuxième concept principal après la diversité de l'équipe entrepreneuriale.

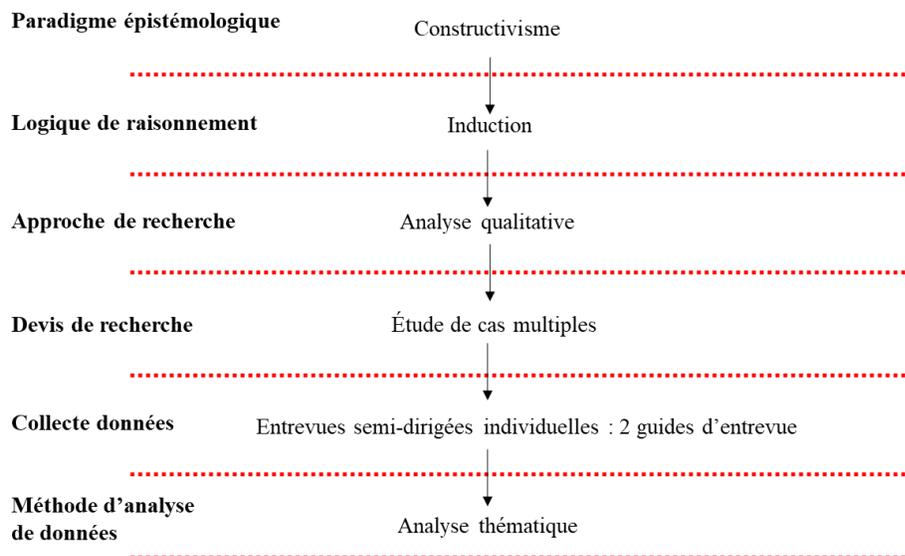
À l'instar de la RBV, nous utilisons la théorie des conventions avec le même objectif dans cette recherche : expliquer comment les nouvelles entreprises peuvent accéder à des ressources externes grâce à la diversité de leur équipe entrepreneuriale. Cependant, la plupart des recherches précédentes utilisent la théorie de signal pour expliquer le lien entre une action stratégique menée par une nouvelle entreprise et sa légitimité. Contrairement à cette théorie bien connue, la théorie des conventions, comme alternative, offre une nouvelle façon de mieux expliquer comment la diversité ethnique peut créer de la valeur pour une nouvelle entreprise dans une société caractérisée par la diversité.

## TROISIÈME CHAPITRE

### CADRE OPÉRATOIRE

La recherche scientifique est un processus systématique d'étude des phénomènes en vue d'obtenir des réponses à des questions spécifiques (da Silva et de Sousa, 2016). Ce processus systématique repose en grande partie sur le cadre opératoire (phase méthodologique et phase empirique). En effet, le cadre opératoire est l'élément central d'un travail de recherche, car non seulement la qualité des résultats dépend fortement de sa rigueur et de sa cohérence (Albarello, 2011), mais aussi parce qu'il fait office de trait d'union entre le chercheur et son terrain de recherche (Royer et Zarlowski, 2014a). Ce présent chapitre qui porte sur le cadre opératoire de cette recherche est organisé comme suit. Il s'agit tout d'abord de regarder la question de la perspective de recherche. Ensuite, nous expliquons notre design de recherche. La troisième section concerne la collecte et l'analyse des données. Pour finir, nous présentons les critères de qualité de cette recherche. La figure 2.1 donne un aperçu des éléments clés du présent chapitre.

Figure 2.1  
Cadre opératoire



Basée sur le diagramme de Saunders, Lewis et Thornhill (2019)

### 3.1 PERSPECTIVE DE RECHERCHE

Toute recherche scientifique est fondée sur une certaine vision du monde (Perret et Séville, 2003), et la production de connaissances scientifiques s'inscrit dans un cadre formel organisant ces connaissances (Kilduff, Mehra et Dunn, 2011). Selon Kilduff *et al.* (2011), les logiques qui régissent la production de connaissances scientifiques diffèrent fortement d'un paradigme à un autre ou d'un groupe de scientifiques à un autre, et ces logiques jouent un rôle fondamental en fournissant aux acteurs sociaux des vocabulaires, des cadres de raisonnement et des lignes directrices pour la pratique. Cette section porte sur le paradigme épistémologique et la logique de raisonnement de cette recherche.

#### 3.1.1 Paradigme épistémologique

Le paradigme épistémologique est un cadre méthodologique dans la mesure où le 'comment' et le 'quoi' sont indissociables (Lorino, 2018). En effet, Avenier et Gavard-Perret (2012) définissent le paradigme épistémologique comme un courant de pensée auquel se réfèrent les chercheurs d'une communauté donnée, et qui influence la production de connaissances par cette communauté. Dans un souci de simplification et dû au fait que différents paradigmes présentent des similitudes, Grenier et Pauget, 2007, regroupent l'ensemble des paradigmes épistémologiques en deux catégories : « épistémologie positiviste » et « épistémologie constructiviste » (p. 15).

Robson et McCartan (2016), quant à eux, présentent trois paradigmes : le positivisme et le post-positivisme pour la recherche quantitative, et le constructivisme social pour la recherche qualitative. D'après de nombreux auteurs, le constructivisme et l'interprétativisme sont similaires (voir Grenier et Pauget, 2007 ; Mackenzie et Knipe, 2006 ; Perret et Seville, 2003 ; Prévost et Roy 2015). En général, ces deux paradigmes similaires (constructivisme et interprétativisme) sont associés à la recherche

qualitative, en raison de l'importance qu'ils accordent aux valeurs et à la subjectivité du chercheur (Robson et McCartan, 2016). En effet, le chercheur constructiviste/interprétativiste « reconnaît sur la recherche l'impact de ses antécédents et de son expérience » (Mackenzie et Knipe, 2006, p. 4, traduction libre).

Cette présente recherche, qui vise à comprendre le rôle de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale dans l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises, suit la logique d'un paradigme épistémologique constructiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Avec le paradigme épistémologique constructiviste, il n'y a pas d'hypothèse d'ordre ontologique, car le chercheur ne connaît que sa propre expérience de la réalité (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Fortin et Gagnon, 2016). Pour cette raison, la connaissance dépend du chercheur, de son projet de recherche, de son expérience (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Perret et Séville, 2003). Aussi, cette connaissance est socialement construite à travers les interactions humaines (Grenier et Pauget, 2007; Mackenzie et Knipe, 2006 ; Prévost et Roy, 2015 ; Robson et McCartan, 2016), car le sujet étudié contribue à construire la connaissance avec le chercheur (Avenier et Gavard-Perret, 2012). D'après Prévost et Roy (2015), une recherche de type constructiviste adopte des stratégies flexibles et fait des descriptions détaillées d'expériences limitées afin de comprendre en profondeur un phénomène ou un problème. Ce qui est le cas de cette recherche.

### **3.1.2 Logique de raisonnement**

En termes de logique de raisonnement, « on peut distinguer deux grandes orientations. Le chercheur peut confronter la théorie à la réalité ou bien faire émerger de la réalité des éléments théoriques » (Angot et Milano, 2014, p. 198). Ce sont ces deux orientations qu'on appelle respectivement déduction et induction. Étant donné que notre recherche est de type exploratoire qui a pour objectif de proposer un cadre théorique à partir du terrain, nous sommes dans une logique inductive. De plus, selon

Creswell (2013), la recherche constructiviste génère ou développe de manière inductive une théorie ou un modèle. Pour Mackenzie et Knipe (2006), le chercheur constructiviste s'appuie le plus souvent sur des méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives. Ces méthodes de collecte et d'analyse de données, ainsi le design de cette recherche, sont l'objet des prochaines sections.

## 3.2 DESIGN DE LA RECHERCHE

Royer et Zarlowski (2014a) définissent le design ou l'architecture de la recherche comme « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (p. 169). Pour ces auteurs, « chaque composant doit être choisi en cohérence avec les autres de manière à répondre à la question que la recherche se propose de traiter » (p. 169). Selon Thiétart *et al.* (2014), un design de la recherche peut évoluer tout au long du travail de recherche en fonction des difficultés et des opportunités qui se présentent au chercheur. Comme le soulignent Royer et Zarlowski (2014a), l'objectif d'élaborer le design d'une recherche est de limiter les biais. Pour ces auteurs, l'élaboration d'un design de la recherche dépend fortement de l'approche de recherche, et « constitue une étape importante dans la mesure où elle conditionne souvent la poursuite de la recherche » (p. 184). Dans cette section, nous présentons les trois éléments clés de notre design, à savoir l'approche de recherche, le devis de recherche et l'échantillonnage.

### 3.2.1 Approche de recherche : une étude qualitative

Plusieurs approches permettent d'effectuer la recherche scientifique et une multitude de façons caractérise ces approches (Robson et McCartan, 2016 ; Royer et Zarlowski, 2014a). Au-delà de ces multiples approches de recherche, s'opposent deux (2) grandes traditions de recherche en sciences sociales : la recherche quantitative et la recherche qualitative. La grande différence entre ces deux traditions est que dans la recherche

quantitative, les données sont présentées par des chiffres, tandis que dans la recherche qualitative, elles sont présentées par des mots (Creswell, 2013 ; Denzin et Lincoln, 2011), et une recherche qui combine les éléments de ces deux (2) traditions est dite mixte (Creswell, 2014).

Dans la mesure où nos données sont présentées par des mots, et en cohérence avec le paradigme constructiviste (Robson et McCartan, 2016), nous avons choisi l'approche qualitative. De plus, étant donné que cette recherche vise à explorer le rôle de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale dans l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises, l'approche qualitative s'avère plus appropriée. En outre, selon Royer et Zarlowski (2014a), l'approche de recherche qualitative a pour objectif de construire, d'enrichir ou de développer des théories. En effet, pour da Silva et de Sousa (2016) :

L'objectif de l'approche qualitative est d'obtenir des descriptions détaillées d'une réalité, permettant l'interprétation d'une situation ou d'un contexte, rendant possible la construction de théories pouvant expliquer le phénomène en étude. Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils se présentent, sans chercher à les contrôler, mais parfois, le pivot du problème n'est connu qu'au cours de la recherche. Au niveau conceptuel, il s'agit de questionner les idées, découvrir le sens des actions individuelles et leurs interactions sociales. L'approche qualitative s'applique à montrer la relation qui existe entre les concepts, les descriptions et les sens attribués au phénomène par les participants et le chercheur (p. 175).

Dans ce sens, la définition de la recherche qualitative que nous retenons est celle de Paillé et Mucchielli (2021) qui la définissent comme :

Une démarche discursive de contextualisation, d'explication ou de théorisation d'expériences vécues ou de phénomènes observés. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. [...] L'analyse qualitative est une activité de l'esprit humain tentant de

faire sens face à un monde qu'il souhaite comprendre et interpréter, voire transformer. Cette activité fait appel à des processus qui sont ceux de la pensée qualitative de l'être humain ordinaire pensant avec intelligence le monde autour de lui, avec des types de cognition et de présence au monde bien décrits par diverses écoles de théoriques (p. 11).

Par ailleurs, d'après Paillé (2009), le résultat d'une recherche qualitative est une conceptualisation de l'objet (une qualité), et non une proportion (une quantité).

### **3.2.2 Devis de recherche : étude de cas multiples**

L'approche qualitative offre une multitude de possibilités en termes de devis de recherche : la phénoménologie, l'ethnographie, la théorisation enracinée, la description qualitative, et l'étude de cas (Fortin et Gagnon, 2016). Chacun de ces devis ayant un but bien spécifique, le chercheur qualitatif choisit donc le devis le plus approprié en fonction de l'objectif de sa recherche (Fortin et Gagnon, 2016). Cette présente étude ayant pour objectif de comprendre en profondeur l'influence de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise, l'étude de cas apparaît comme le choix le plus pertinent. En effet, issue de l'anthropologie et de la sociologie (Fortin et Gagnon, 2016), l'étude de cas se définit comme une étude empirique qui explore un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement (Yin, 2014).

Selon Yin (1994), les études de cas en profondeur sont un moyen efficace pour explorer un domaine d'intérêt pour lequel il n'existe pas suffisamment de recherches antérieures. En plus de l'importance accordée à la profondeur de l'analyse, le contexte occupe donc une place non négligeable dans l'étude de cas (Albarello, 2011). En effet, pour notre recherche, le contexte québécois est primordial, car le Québec est non seulement une terre d'accueil pour de nombreuses personnes immigrantes, mais aussi,

il offre plusieurs types de ressources entrepreneuriales afin d'encourager la diversité entrepreneuriale autant pour les femmes que pour les personnes issues des minorités visibles. Dans cette recherche, nous privilégions la ville de Montréal, car elle compte le plus grand pourcentage de minorités visibles dans la province du Québec : soit 20,3 % contre, par exemple, 8,9 % à Gatineau, 3,1 % dans la ville de Québec et 2,4 % à Trois-Rivières) (MIDI, 2016).

Selon Eisenhardt (1989), deux possibilités s'offrent à un chercheur ayant opté pour l'étude de cas comme devis de recherche : (1) étudier un seul cas ; ou (2) étudier plusieurs cas. Dans le premier cas, on parle alors d'étude de cas unique ; et dans le second cas, on parle d'étude de cas multiples. Compte tenu du caractère multiple et varié de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale, et au regard de notre objectif de recherche, l'étude de cas multiples s'impose à nous tout naturellement. En effet, dans cette recherche, la comparaison entre cas est essentielle afin de permettre une meilleure compréhension de l'objet de l'étude.

D'après Hlady Rispal (2002), l'objectif de l'étude de cas multiples est d'explorer un phénomène ou de générer une théorie. Pour cette auteure, avec l'étude de cas multiples,

Il s'agit d'identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Le chercheur observe et analyse chaque cas pour lui-même, puis compare les résultats obtenus pour dégager des processus récurrents... Le choix d'un cas dépend de sa capacité à apporter une meilleure compréhension du phénomène à l'étude ou de la théorie à générer (Hlady Rispal, 2002, p. 79).

Par ailleurs, l'étude de cas est un devis très répandu en sciences de gestion (Ayerbe et Missonier, 2007), ce qui facilite son emploi pour un chercheur débutant, vu la multitude de ressources disponibles. Un autre intérêt de l'étude de cas comme méthode de recherche est qu'elle permet la combinaison de plusieurs sources de données (Albarello, 2011 ; Baxter et Jack, 2008). De plus, l'étude de cas convient aux études de

petite échelle (Cronin, 2014 ; Hammond et Wellington, 2013). Hammond et Wellington (2013) justifient l'utilisation de l'étude de cas en sciences sociales par le fait que :

La plupart des chercheurs en sciences sociales, particulièrement les étudiants-chercheurs, ont déjà un accès et une connaissance détaillée d'un contexte particulier, et sont motivés par le désir de savoir 'ce qui se passe' dans ce contexte (Hammond et Wellington, 2013, p. 18, traduction libre).

Plus important encore, Donmoyer (2000) identifie trois avantages de l'étude de cas : (1) les études de cas peuvent nous amener là où la plupart d'entre nous n'auraient pas accès ou n'auraient pas l'occasion d'y aller ; (2) elles nous permettent de regarder le monde à travers les yeux du chercheur ; et (3) elles sont moins susceptibles d'engendrer une attitude défensive et une résistance à l'apprentissage chez le lecteur, comparativement à l'expérience directe. Notons que l'étude de cas constitue à la fois un devis et une méthode de recherche, qui se focalise sur une situation spécifique (Cronin, 2014). Dans cette présente recherche, la situation spécifique est le rôle de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale dans l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise (de 0 à 5 ans d'existence).

### **3.2.3 Échantillonnage : identification, sélection et nombre de cas**

L'identification et la sélection de cas constituent un aspect fondamental dans la recherche qualitative, et le chercheur doit choisir un échantillon représentatif du phénomène étudié et de son contexte (Fortin et Gagnon, 2016). En matière d'échantillonnage, Huberman et Miles (1991) distinguent les études de cas inter-sites des études de cas intra-sites. Pour ces auteurs, la question de savoir quels cas étudier est essentielle dans une étude de cas inter-sites, car il y a une exigence que le chercheur soit explicite sur les sites à étudier. Cette question de choix de cas ou d'échantillonnage est davantage cruciale dans cette présente étude portant sur la diversité de l'équipe

entrepreneuriale, car il existe de multiples formes d'équipes diversifiées même en se limitant seulement au genre et à l'ethnie.

Étant donné que nous conduisons une étude qualitative, nous avons opté pour un échantillonnage non-probabiliste «où la représentativité paraît secondaire», contrairement à une étude quantitative qui viserait à « obtenir des échantillons représentatifs de la population cible » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 273). De plus, nous avons choisi les cas et les répondants « selon des critères théoriques issus de la question de recherche » (Royer et Zarlowski, 2014a, p. 177). Il s'agit donc d'un échantillonnage théorique tel que présenté par Royer et Zarlowski (2014a). Le tableau suivant présente nos critères d'inclusion et d'exclusion.

Tableau 3.1  
Les critères d'inclusion et d'exclusion

<b>Critères d'inclusion</b>	<p><i>Pour les cas (équipes entrepreneuriales)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir cofondé une entreprise en équipe diversifiée (genre et/ou ethnie)</li> <li>✓ Avoir une activité commerciale (réalisation de ventes)</li> <li>✓ Avoir un contact direct avec les clients</li> <li>✓ Être présent dans une zone urbaine du Québec (ex. : Montréal, Ville de Québec, Trois-Rivières, Sherbrooke, Gatineau)</li> <li>✓ Les entreprises ayant au plus 5 années d'existence</li> </ul>
	<p><i>Pour les répondants (conseillers en entrepreneuriat)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Travailler à temps complet dans un organisme de soutien aux entrepreneurs</li> <li>✓ Occuper un poste de conseiller dans cet organisme pendant plus d'un an</li> <li>✓ Exercer dans le Grand Montréal (afin d'augmenter les chances que la personne conseillère ait déjà eu à travailler avec des équipes entrepreneuriales ethniquement diversifiées)</li> </ul>

<b>Critères d'exclusion</b>	<p><i>Pour les cas (équipes entrepreneuriales)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Les entreprises de vente en ligne uniquement (sans contact direct avec le client)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La non-participation de tous les membres de l'équipe à toutes les étapes du processus de création (de l'idéation jusqu'aux premières ventes)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> La faillite de l'entreprise</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Un changement dans la composition de l'équipe entrepreneuriale durant la période de collecte de données</li> </ul>
	<p><i>Pour les répondants (conseillers en entrepreneuriat)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Être un débutant ou un intérimaire, car l'expérience du conseiller est déterminante pour la qualité des réponses</li> </ul>

Notre réalisation.

Grâce à nos critères d'inclusion plutôt larges, nous avons pu accéder à un nombre suffisant de cas pour mener à bien cette recherche. Pour Fortin et Gagnon (2016), dans une recherche qualitative « la taille de l'échantillon n'est pas déterminée selon une représentativité statistique, mais bien à partir de données qui apparaissent nécessaires à l'approche de la saturation empirique, c'est-à-dire jusqu'à ce que les nouvelles données n'ajoutent aucune information nouvelle au phénomène à l'étude » (p. 189). Étant donné que nous avons pu interviewer six conseillers en entrepreneuriat, nous avons atteint la saturation empirique au bout de la treizième entrevue. En effet, deux des six conseillers que nous avons interviewés avaient une expérience assez riche avec les équipes entrepreneuriales diversifiées au Québec.

Au total, nous avons fait seize entrevues : dix entrepreneurs (six cas d'équipes entrepreneuriales) et six conseillers en entrepreneuriat, mais avons exclu un cas d'équipe entrepreneuriale et un conseiller. L'équipe entrepreneuriale exclue ne remplissait pas tous nos critères d'inclusion. En effet, il s'agit d'une entreprise créée par un entrepreneur solo qui s'est mis en équipe deux ans environ après le lancement

de l'entreprise. La nouvelle personne n'a donc pas participé ni à la phase d'idéation du projet, ni au processus de création de l'entreprise. Nous nous sommes rendu compte de cela après avoir terminé l'entrevue. Quant au conseiller exclu, il ne semble pas avoir eu assez d'expérience avec les équipes entrepreneuriales diversifiées (genre ou ethnie), car ses réponses ne sont pas basées sur son vécu.

Finalement, nous avons analysé quatorze entrevues : neuf entrevues individuelles avec neuf entrepreneurs, et cinq entrevues individuelles avec cinq conseillers en entrepreneuriat. Ce qui nous a donné un total de cinq cas d'équipes entrepreneuriales diversifiées composées chacune de deux membres (trois cas dans le Grand Montréal et deux cas en région), et cinq répondants (tous basés dans le Grand Montréal). Nous avons donc atteint le nombre de cas recommandé par Eisenhardt (1989) :

Bien qu'il n'y ait pas de nombre idéal de cas, un nombre compris entre 4 et 10 cas donne généralement de bons résultats. Avec moins de 4 cas, il est souvent difficile de générer une théorie très complexe et son fondement empirique risque de ne pas être convaincant, à moins que le cas ne comporte plusieurs mini-cas, comme l'étude de Mintzberg et McHugh sur l'Office national du film du Canada. Avec plus de 10 cas, il devient rapidement difficile de faire face à la complexité et au volume des données (p. 545, traduction libre).

De surcroît, selon Miles et Huberman (2003), « les chercheurs qualitatifs travaillent avec des petits échantillons [...], nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur. Ces échantillons tendent à être orientés plutôt que pris au hasard [...] en partie parce que les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement réduites en poussière et inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire » (p. 58). La prochaine section porte sur l'ensemble des moyens que nous avons mobilisés dans le cadre de la collecte et de l'analyse de nos données.

### 3.3 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Selon Paillé et Mucchielli (2021), l'analyse qualitative « est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui par les divers moyens que lui offrent ses sens, son intelligence et sa conscience » (p. 37). Pour ces auteurs, les résultats d'une étude qualitative découlent d'un raisonnement parfois fastidieux, mais le plus souvent l'auteur n'explique pas comment il est arrivé à ce raisonnement. L'objectif de cette section est d'expliquer la démarche ayant permis d'arriver aux résultats présentés dans le prochain chapitre. Il est donc question ici de présenter les méthodes choisies concernant la collecte et l'analyse des données, ainsi que d'expliquer les chemins parcourus pour arriver à nos résultats.

#### 3.3.1 Collecte des données

La collecte ou recueil des données représente le point central du processus de recherche en management (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014), car elle joue le rôle d'agent de liaison entre les éléments théoriques (questions, propositions, cadre théorique, etc.) et la pratique de recherche empirique (Thiétart *et al.*, 2014). En effet, c'est grâce à la collecte des données que le chercheur peut rassembler les éléments empiriques sur lesquels sa recherche est fondée (Baumard *et al.*, 2014). Ainsi, pour collecter les données dites primaires, le chercheur a des besoins d'outils ou instruments (Baumard *et al.*, 2014). Ce sont ces différents outils ou instruments dont il est question dans cette section, ainsi du processus de la collecte des données.

##### 3.3.1.1 Outils de collecte des données

La collecte des données est une étape essentielle de l'étude de cas (Leplat, 2002). D'après Albarello (2011), « le niveau le plus opérationnel du travail de recherche, ce sont les techniques, c'est-à-dire les outils permettant concrètement que se réalise la

collecte de données » (p. 13). Dans la recherche qualitative, il existe trois principales techniques de collecte des données primaires : l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe (ou focus group) et l'observation (participante ou non participante) (Eisenhardt, 1989) ; Baumard *et al.*, 2014). Dans cette recherche, nous avons utilisé uniquement l'entrevue individuelle comme technique de collecte des données primaires. Selon Baumard *et al.* (2014), l'entrevue individuelle « est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet » (p. 274). En considérant ce principe de non-directivité qui est fondamental dans la recherche qualitative, on distingue deux types d'entrevues : (1) l'entrevue non directive (2) et l'entrevue semi-directive (Baumard *et al.*, 2014). La différence entre ces deux types d'entrevue ou entretien est très bien décrite par Baumard *et al.* (2014) :

Dans l'entretien non directif, l'investigateur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. Ses interventions se limitent à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. Avec l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretien à l'aide d'autres questions (Baumard *et al.*, 2014, p. 274).

Cette présente recherche a été opérationnelle grâce à l'entrevue semi-dirigée qui représente notre principale technique ou méthode de collecte de données. Concrètement, il s'agit d'interviewer les participants (entrepreneurs et conseillers en entrepreneuriat) de l'étude à l'aide des deux grilles d'entrevue que nous avons préparées en nous basant sur notre revue de la littérature (voir annexe A). Ces deux guides d'entrevue représentent les principaux outils de collecte de données pour cette recherche. Ainsi, notre premier guide d'entrevue est destiné aux entrepreneurs, et la seconde est destinée aux conseillers en entrepreneuriat : les entrepreneurs sont les « acteurs centraux » et les conseillers en entrepreneuriat sont les « acteurs

périphériques» de notre étude de cas (Albarello, 2011, p. 57). Selon Baumard *et al.* (2014), l'entrevue :

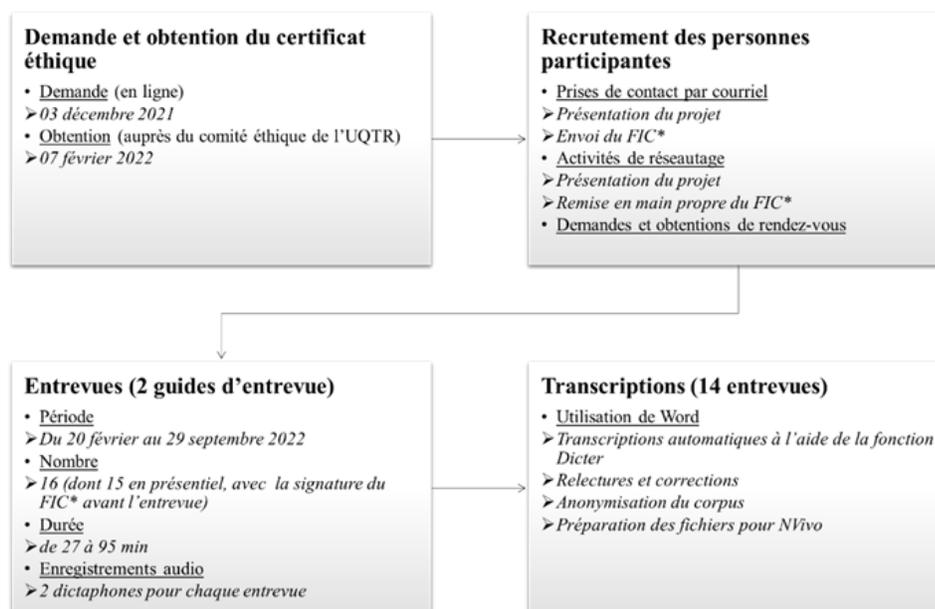
est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée (p. 274).

Pour ces auteurs, l'entrevue semi-dirigée, au moyen d'un guide d'entrevue bien réfléchi et d'un intervieweur conscient des potentiels biais, permet d'obtenir des informations approfondies sur la perception et sur le vécu des personnes participantes de l'étude. Malgré les nombreux avantages de l'entrevue, nous sommes conscients des potentiels biais et limites de l'entrevue en tant que technique de collecte des données. Principalement pour cette raison, nous avons aussi considéré les documents disponibles (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2012), à la façon des historiens (Dumez, 2016). Les informations sur les sites Internet et sur les réseaux sociaux, ainsi les avis et commentaires des clients ont également été considérées. Yin (2009) note l'importance de l'utilisation des données secondaires à des fins de triangulation.

### *3.3.1.2 Processus de collecte des données*

Deux importantes étapes de la collecte des données ont précédé la phase des entrevues (voir figure 3.1). D'abord, il y a eu l'étape de la demande et de l'obtention du certificat éthique qui a duré environ deux mois. Une fois le certificat éthique obtenu auprès du comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), nous avons entamé l'étape du recrutement des personnes participantes (deuxième étape).

Figure 3.1  
Processus de collecte des données



Notre réalisation

Nous avons recruté la plupart des personnes participantes du Grand Montréal grâce aux évènements de présentation de projets entrepreneuriaux et de réseautage auxquels nous avons assistés. Pendant les évènements de présentation, plusieurs entrepreneurs ont présenté leur projet, ainsi que leurs partenaires d'affaires. Cela nous a permis non seulement de repérer les entrepreneurs qui étaient en équipe diversifiée (genre ou ethnie), mais aussi d'identifier les organismes d'accompagnement qui étaient présents. Par la suite, nous les avons sollicités pour participer à notre étude. Quant aux personnes participantes en région, le recrutement s'est fait via notre réseau de contacts. Étant donné, que nous avons plusieurs connaissances qui évoluent dans l'entrepreneuriat et que nous avons l'habitude d'assister aux évènements de réseautage destinés aux entrepreneurs depuis notre arrivée au Québec, nous n'avons pas eu une grande

difficulté à trouver des personnes participantes. La principale difficulté a été l'obtention d'un rendez-vous en présentiel.

Conjointement avec le recrutement des personnes participantes, nous avons débuté la phase des entrevues le 20 février 2022, soit 13 jours après l'obtention du certificat éthique. À l'exception d'une entrevue qui s'est passée par vidéoconférence sur Zoom avec une conseillère en entrepreneuriat, toutes les autres entrevues ont eu lieu en présentiel (face-à-face). Ce facteur a rallongé le temps de la phase des entrevues, car étant donné qu'on avait une préférence pour les entrevues en présentiel, les rendez-vous proposés par les personnes participantes étaient plus longs, d'autant plus que certaines personnes participantes étaient en voyage à l'extérieur du Canada. Aussi, nous avons dû faire plusieurs d'allers-retours entre Trois-Rivières et Montréal pour la conduite des entrevues. Néanmoins, nous sommes convaincus que le fait d'avoir effectué 15 entrevues sur 16 en présentiel, nous a permis d'obtenir des informations plus approfondies et plus intéressantes pour l'analyse.

Tel que mentionné par Baumard *et al.* (2014), « toute la difficulté d'une recherche qualitative consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même), mais à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte » (p. 273). C'est aussi pour cette raison que nous avons tenu à effectuer les entrevues en présentiel, afin d'avoir une certaine maîtrise de la situation, dans l'optique de mettre la personne interviewée en confiance et la rassurer davantage sur la question de la confidentialité et de l'anonymat. Cela a sans doute contribué à créer une proximité bénéfique pour la collecte des données. Les entrevues en présentiel se sont déroulés dans trois différents lieux : dans l'entreprise des entrepreneurs (5 entrevues), dans l'organisme/bureau des conseillers (3 entrevues) et, dans une université (7 entrevues). Nous avons effectué uniquement des entrevues individuelles, c'est-à-dire des rencontres individuelles entre le chercheur et chaque personne participante. Pour les équipes entrepreneuriales, nous avons interviewé séparément tous les membres de chaque équipe, à l'exception d'une

équipe, car uniquement un seul membre de l'équipe pouvait se libérer pour l'entrevue par manque de temps.

Avant chaque entrevue en présentiel, nous avons veillé à la relecture et à la signature du formulaire d'information et de consentement (FIC) sur papier, imprimé et apporté par nos soins. Pour chaque entrevue, nous avons deux dictaphones pour l'enregistrement vocal, et à chaque fois, nous avons expliqué les raisons d'un tel dispositif à la personne interviewée. La durée moyenne de l'ensemble des entrevues est de 48 minutes. Elle est de 52 minutes pour les entrevues avec les personnes entrepreneures, et de 42 minutes pour les personnes conseillères en entrepreneuriat. L'entrevue la plus longue a duré 95 minutes (avec un entrepreneur), et la plus courte a duré 27 minutes (avec une entrepreneure). L'entrevue conduite par vidéoconférence sur Zoom fait partie des trois entrevues les plus courtes : 34 minutes (avec une conseillère). L'âge des personnes entrepreneures varie entre 22 ans et 36 ans. Étant que notre étude ne porte pas sur les personnes conseillères, nous n'avons pas demandé leur âge. Seulement leur expérience en tant que personnes conseillères en entrepreneuriat était importante pour nous.

En même temps que la phase des entrevues, nous avons débuté l'étape des transcriptions des entrevues. Malgré l'utilisation de la fonction Dictier avec Word, cette étape a été la plus fastidieuse de notre processus de collecte des données. Néanmoins, elle représente aussi une étape intéressante, car dès les premières transcriptions réalisées, nous avons débuté l'analyse des données directement dans Word. Ensuite, nous avons anonymisé tout le corpus<sup>6</sup> et préparé tous les fichiers Word pour le logiciel de traitement de données qualitatives NVivo, en réduisant les marges afin de faciliter la relecture des transcriptions dans NVivo. En plus du logiciel NVivo, la prochaine

---

<sup>6</sup> Corpus : « une série d'entretiens sur un sujet précis » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 271).

section porte sur l'ensemble des outils et techniques que nous avons mobilisés pour analyser les données qui ont été collectées (du 20 février 2022 au 29 septembre 2022).

### **3.3.2 Analyse des données**

L'analyse de données ou le fait d'établir des liens entre concepts et données constitue une étape importante, mais difficile du processus de recherche (Angot et Milano, 2014). Dans ce sens, da Silva et de Sousa (2016) mentionnent que « le chercheur doit être apte à juger de la pertinence des méthodes utilisées et à interpréter adéquatement les résultats obtenus » (p. 179). Selon Yin (2012), il existe une multitude de méthodes pour analyser une étude de cas. Dans cette section, nous présentons uniquement la méthode d'analyse de données que nous avons choisie, à savoir l'analyse thématique, qui est une méthode d'analyse très répandue en sciences sociales (Krippendorff, 2004).

#### *3.3.2.1 Méthode d'analyse : analyse thématique*

La recherche qualitative contribue à une meilleure compréhension de la réalité humaine telle qu'elle est perçue dans un contexte (Bengtsson, 2016). Selon Royer et Zarlowski (2014a), il existe une multitude de méthodes d'analyse de données qualitatives, et le choix d'une méthode dépend de la question de recherche et du type de résultat attendu, car chaque méthode a un but bien spécifique. D'après ces auteurs, « le choix d'une méthode d'analyse suppose donc que l'on connaisse parfaitement ses conditions d'utilisation, de manière à pouvoir déceler à l'avance des éléments susceptibles de la rendre inutilisable dans le cadre de la recherche envisagée » (Royer et Zarlowski, 2014a, p. 188). En ce qui concernant les données textuelles, Fallery et Rodhain (2007) recensent quatre méthodes d'analyse : 1) l'analyse lexicale, 2) l'analyse linguistique, 3) l'analyse cognitive, et 4) l'analyse thématique.

Au regard de notre objectif de recherche qui vise la compréhension d'un phénomène en profondeur, la méthode qui nous semble la plus appropriée est l'analyse thématique, encore appelée l'analyse de contenu qui consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 270). Concrètement, il s'agit de « repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p. 259). Selon Paillé et Mucchielli (2021), face à plusieurs témoignages à analyser, l'analyse thématique possède deux principales fonctions :

Une fonction de repérage et une fonction de documentation. La première concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de la recherche à l'intérieur du matériau de l'étude. La deuxième va plus loin et concerne la capacité de tracer des parallèles ou de documenter des oppositions, des divergences, des complémentarités, etc., entre les thèmes. Il s'agit en somme de construire un panorama au sein duquel les grandes tendances du phénomène à l'étude vont se matérialiser dans un schéma (l'arbre thématique) (p. 271).

Dans cette méthode d'analyse très répandue dans la recherche qualitative, « la thématisation constitue l'opération centrale » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232). Cependant, Paillé et Mucchielli (2021) recommandent d'aller au-delà de la thématisation dans un optique de théorisation grâce aux catégories conceptualisantes. Cette étape supplémentaire nous a été d'une grande utilité, car elle nous a permis de proposer un modèle théorique plus abouti (que nous présenterons dans le cinquième chapitre de ce document). Paillé et Mucchielli (2021) expliquent bien ce que représente la catégorie conceptualisante :

La catégorie conceptualisante se situe, dans son essence, bien au-delà de la simple annotation descriptive ou de la rubrique dénominative. Elle est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression. Nous pouvons définir la catégorie conceptualisante comme

une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche (p. 360).

Pour ces auteurs, la catégorie conceptualisante est la matérialisation même du phénomène étudié, car elle « permet de répondre directement, en quelques mots, tout au long de l'analyse, aux questions fondamentales que pose la compréhension rigoureuse de ce que livrent les matériaux d'enquête : compte tenu de la problématique, quel est ce phénomène ? Comment le nommer conceptuellement » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 361). Avant d'entamer l'analyse, il convient maintenant de présenter plus en détail le phénomène étudié, à savoir la diversité de l'équipe entrepreneuriale, qui représente notre unité d'analyse (l'objet de notre étude).

### *3.3.2.2 Unité d'analyse : la diversité de l'équipe entrepreneuriale*

Tel que souligné par Paillé et Mucchielli (2021), l'analyse qualitative « n'est pas confinée à la conceptualisation de données de terrain, elle s'exerce également dans la construction de son objet d'étude » (p. 37). Pour l'étude de la relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise, notre niveau d'analyse est l'équipe entrepreneuriale. Puisque notre intérêt porte plus particulièrement sur la diversité (genre et ethnie) de l'équipe entrepreneuriale, celle-ci représente notre unité d'analyse. En croisant le genre et l'ethnie, nous identifions cinq types d'équipes entrepreneuriales diversifiées que nous pouvons étudier : 1) des équipes multiethniques mixtes, 2) des équipes multiethniques féminines, 3) des équipes multiethniques masculines, 4) des équipes de la majorité ethniques mixtes, et 5) des équipes d'une minorité ethnique mixtes.

Pour des raisons pratiques, nous avons donné un nom à chacune de ces cinq (5) types d'équipes entrepreneuriales diversifiées (voir tableau 3.2). Ces noms ont été obtenus en combinant les préfixes des trois types d'équipes dans la première colonne (ethnie)

avec ceux des trois types d'équipes dans la première ligne (genre) du tableau. Les équipes issues des minorités visibles offrent une panoplie de différences étant donné les diverses origines géographiques des immigrants : Équipes de la minorité noire, Équipes de la minorité arabe, Équipes de la minorité asiatique etc.

Tableau 3.2  
Les différents types d'équipes entrepreneuriales diversifiées

Genre Ethnie	Équipes mixtes	Équipes féminines	Équipes masculines
Équipe multiethnique	<b>Oui</b> (Mumix)	<b>Oui</b> (Mufém)	<b>Oui</b> (Mumas)
Équipe de la majorité ethnique	<b>Oui</b> (Mamix)	<i>Non</i>	<i>Non</i>
Équipe d'une minorité ethnique	<b>Oui</b> (Mimix)	<i>Non</i>	<i>Non</i>

Notre réalisation.

Lorsque nous parlons de diversité ethnique, nous faisons aussi référence à la diversité culturelle. Toutefois, nous employons uniquement le terme « ethnique », du fait de son caractère très visible afin de prévenir certains soucis méthodologiques. Nous définissons une équipe entrepreneuriale multiethnique comme une équipe dont au moins un membre ne faisant pas partie de la majorité est né et a grandi à l'étranger. Nous avons décidé de ne pas nous limiter seulement à la diversité ethnique, car dans une société dans laquelle toutes les diversités sont bien vues, une équipe entrepreneuriale mixte (diversité de genre) pourrait avoir une plus grande légitimité qu'une équipe 100 % féminine ou 100 % masculine. De plus, selon Clair (2012), « regarder le monde social avec les lunettes du genre sur le nez, c'est la promesse de le voir plus nettement » (p. 7).

Dans notre étude, toutes les équipes que nous avons interviewé sont mixtes et sont composées de deux cofondateurs : une femme et un homme (voir tableau 3.3). Les différents secteurs d'activités des entreprises sont la technologie, la pâtisserie, la restauration, le commerce de détail et la fabrication de bougies parfumées. La tranche d'âge des entrepreneurs est comprise entre 20 et 39 ans. Ce sont donc des jeunes entrepreneurs pour la plupart. De plus, tous les entrepreneurs que nous avons pu interviewer sont issus de l'immigration.

Tableau 3.3  
Description des cas

Cas	Entreprise		Équipe entrepreneuriale			
	Année de création	Secteur d'activité	Typologie	Origine	Tranche d'âge	Statut d'immigration
A	2022	Technologie	Mumix	Europe du Sud, Europe du Sud-Est et Europe de l'Ouest	25 à 29 ans	Étudiants internationaux
B	2021	Pâtisserie	Mumix	Amérique du Nord et Afrique du Nord	30 à 34 ans	Citoyenneté et résidence permanente
C	2021	Services de restauration	Mimix	Afrique de l'Ouest	30 à 39 ans	Résidence permanente
D	2019	Commerce de détail	Mimix	Afrique du Nord	30 à 39 ans	Résidence permanente
E	2021	Fabrication	Mamix	Europe de l'Ouest	20 à 24 ans	Étudiants internationaux

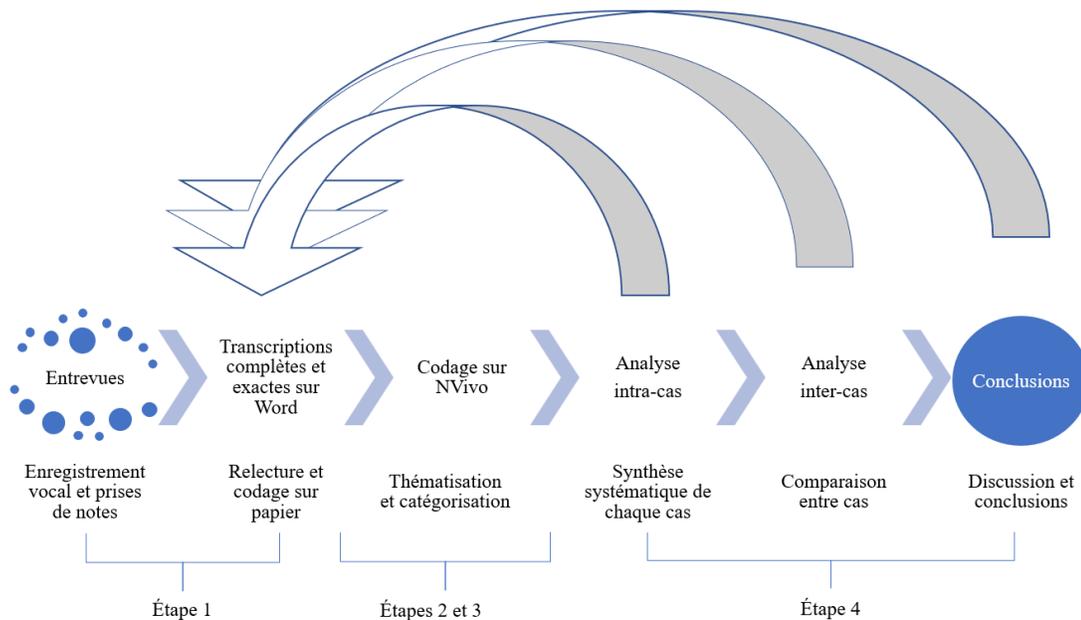
Nos données.

### 3.3.2.3 Processus d'analyse des données

Notre analyse a été réalisée selon un processus itératif comportant plusieurs étapes. Tel que recommandé par Miles, Huberman et Saldana (2020), nous avons commencé le processus d'analyse pendant la période de collecte de données. Dans son processus d'analyse des données, le chercheur qualitatif est en quête de sens (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). Selon Mukamurera *et al.* (2006), « ce sens n'est pas directement donné, il émerge à travers l'examen des codes et des blocs de données

codés, à travers un travail de mise en liens des différents éléments pour dévoiler les significations qui sont parfois implicites aux données » (p. 125). La figure 3.2 présente un modèle simplifié de notre quête de sens en quatre grandes étapes.

Figure 3.2  
Processus d'analyse des données



Notre réalisation

Étape 1 : familiarisation avec les données. Notre analyse a débuté avec la familiarisation avec les données, à travers notamment de nombreuses relectures et une première série de codage sur Word. En effet, une fois les données collectées (grâce à l'enregistrement vocal) et transcrites (sur Word), nous avons lu intégralement chaque entrevue deux ou trois fois, tout en prenant le soin de surligner tous les mots ou phrases qui pourraient potentiellement avoir un lien avec notre sujet de recherche. Cela nous a permis d'avoir une vue d'ensemble intéressante sur l'objet de l'étude. Ensuite, nous avons préparé les données pour le logiciel NVivo. Cette préparation des données a

consisté à l'anonymisation des verbatims et à la réduction des marges afin de faciliter la lecture des fichiers dans NVivo.

*Étape 2 : codage thématique.* La deuxième étape de notre processus concerne le codage thématique sur NVivo, c'est-à-dire l'identification et l'étiquetage des segments de texte qui se rapportent à des thèmes spécifiques. Selon Miles et Huberman (2003), « les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle au cours d'une étude » (p. 113). D'après Paillé et Mucchielli (2021), l'usage du code alphanumérique tronqué et abstrait est « plus ou moins abandonné aujourd'hui, étant donné son pouvoir peu évocateur ainsi que l'avènement de la technologie d'analyse qualitative informatisée » (p. 22). Pour ces deux raisons, nous n'avons utilisé aucun code alphanumérique lors de notre thématisation sur NVivo : les thèmes et les sous-thèmes ont été présentés dans leur forme la plus complète, sans aucune tentative de réduction ou d'abréviation des mots. Selon Paillé et Mucchielli (2021), « le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait d'un corpus correspondant tout en fournissant des indicateurs sur la teneur des propos (p. 21). Dans ce sens, notre analyse thématique « repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014, p. 552).

*Étape 3 : catégorisation.* La troisième étape de notre processus a été la catégorisation des thèmes, avec notamment l'utilisation des catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2021) : il s'agit de regrouper les thèmes en catégories en fonction de leur similarité et de leur pertinence pour la recherche. Selon Paillé et Mucchielli (2021), « une catégorie conceptualisante désigne donc directement un phénomène. Elle représente la pratique par excellence à travers laquelle se déploie l'analyse en acte » (p. 361). Les deux catégories conceptualisantes que nous avons identifiées sont :

ressources internes et légitimité organisationnelle (voir tableau 3.4). Pour Paillé et Mucchielli (2021) :

À la différence de la rubrique ou du thème, elle [la catégorie conceptualisante] va bien au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification. Le travail d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes implique donc une intention d'analyse dépassant la stricte synthèse du contenu du matériau analysé et tentant d'accéder directement au sens, et l'utilisation, à cette fin, d'annotations traduisant la compréhension à laquelle arrive l'analyste (p. 361).

Tableau 3.4

Catégories, exemples de thèmes, exemples de sous-thèmes et exemples de verbatims

Catégories	Exemples de thèmes	Exemples de sous-thèmes	Exemples de verbatims
<b>Ressources internes</b>	<i>Thème 1 :</i> Présence de la diversité (genre ou ethnic)	<i>Sous-thème 1 :</i> Présence féminine	Une femme dans une entreprise, c'est très important, pour ne pas dire c'est urgent [...] une femme qui te donne un prix, un homme qui donne un prix, tu choisiras la femme ( <b>Entrepreneur 3</b> ).  Cela [la présence féminine] nous a apporté de la visibilité et même de la clientèle ( <b>Entrepreneure 5</b> ).
<b>Légitimité organisationnelle</b>	<i>Thème 1 :</i> Conventions d'effort	<i>Sous-thème 1 :</i> Effort de parité	Déjà l'entreprise fait un effort de parité. [...] La clientèle féminine va avoir un sentiment d'appartenance parce qu'au sein de l'entreprise il y a une parité, il y a des hommes et des femmes ( <b>Conseillère 1</b> ).  Je fais le parallèle avec l'écoresponsabilité, c'est dans les valeurs actuelles de la société. Donc un peu comme avec l'écoresponsabilité on n'a pas le choix que de faire quelque chose ( <b>Conseiller 3</b> ).  Il y a autant d'hommes que de femmes sur terre. Donc pourquoi une équipe de quatre cofondateurs ça devrait juste être des hommes ? Pareil pour la diversité ethnique ( <b>Conseiller 4</b> ).

Nos données.

Étape 4 : interprétation. La quatrième étape de processus d'analyse concerne l'interprétation. Cette étape s'est effectuée en 2 temps. D'abord, il n'y a eu l'analyse intra-cas de l'ensemble des dix cas, c'est-à-dire l'analyse individuelle de chaque cas au moyen des thèmes et sous-thèmes identifiés. Dans ce premier niveau d'analyse, notre objectif était de faire une présentation générale des cas et du contexte de l'étude. Ensuite, nous avons procédé à une analyse inter-cas, plus conceptuelle. Notre analyse inter-cas repose sur les recommandations de Huberman et Miles (1991). Pour ces auteurs, l'analyse inter-cas est une méthode d'analyse de données qualitatives qui a pour objectif de comparer les cas entre eux pour faire ressortir les similarités et les points de divergence. D'après Eisenhardt (1989), cela permet au chercheur d'éviter d'émettre des conclusions prématurées, voire fausses, notamment à cause des biais liés au traitement de l'information. De plus, selon Huberman et Miles (1991) :

La comparaison entre sites ou cas permet d'établir le degré de généralité d'un résultat ou d'une explication et simultanément d'identifier les conditions dans lesquelles ce résultat va apparaître. Il existe donc ici un fort potentiel pour une puissance explicative et une généralisabilité plus grandes que dans une étude monosite (p. 272).

Notre analyse inter-cas a été facilitée grâce à l'utilisation de deux outils recommandés par Paillé et Mucchielli (2021) : les catégories conceptualisantes et l'arbre thématique.

### 3.4 CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE

Toute recherche doit obéir à un ensemble de règles méthodologiques, qui assurent la différence de la connaissance scientifique par rapport à la connaissance produite par le sens commun. Dans les sciences sociales et humaines, l'être humain est à la fois le sujet et l'objet de l'analyse, d'où l'importance de répondre aux exigences méthodologiques afin d'assurer l'objectivité. La qualité des résultats de la recherche dépend des choix pris au cours des différentes phases du processus de recherche, de manière à pouvoir saisir l'essence même de l'objet d'étude (da Silva et de Sousa, 2016, p. 171-172).

Selon Paillé et Mucchielli (2021), « le chercheur qualitatif a pour mission de mener son analyse avec rigueur et réflexivité, de façon systématique et souple en même temps, et selon une logique réfléchie » (p. 10). L'objectif de la présente section est de démontrer la rigueur de cette recherche à l'aide de trois critères de qualité : 1) la fiabilité de la méthode de recherche, 2) la validité interne ou la crédibilité, et 3) la validité externe ou la transférabilité. Ces trois critères font l'objet de cette section.

### **3.4.1 Fiabilité de la méthode de recherche**

Selon Robson et McCartan (2016), faire de la science signifie avoir une attitude scientifique, c'est-à-dire, être systématique dans sa façon de faire (être sérieux dans ce que l'on fait, comment on le fait et pourquoi on le fait), savoir être sceptique (avoir des doutes et être ouvert aux critiques) et faire les choses de façon éthique (suivre un code de conduite et respecter les participants). Dans cette même veine, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014) notent l'importance de la rigueur de la recherche scientifique : « une des questions qu'un chercheur se pose souvent est de savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs » (p. 298). Dans ce document de recherche, nous avons été le plus systématique et le plus explicite possible afin de permettre à tout chercheur qui le souhaite de reproduire cette recherche avec précision. En effet, nous avons exposé l'ensemble des étapes de notre processus de recherche depuis la préparation des outils de collecte des données jusqu'à l'analyse des données. Aussi, toutes les méthodes de recherche que nous avons employées ont été présentées, ainsi que leur justification.

De plus, comme le suggère fortement Cossette (2016), nous avons agi en toute intégrité et dans le plus grand respect des personnes avec qui nous collaborons et des personnes qui nous permettent de réaliser notre recherche. Dans ce sens, nous avons respecté toutes les considérations concernant l'éthique de la recherche. L'éthique de la recherche peut être définie comme l'analyse de ce qui doit être fait : « ce que les

chercheurs doivent ou ne doivent pas faire, et comment cela doit être décidé » (Hammersley et Traianou, 2012, p. 16, traduction libre). Pour cette raison, avant d’aller sur le terrain, nous avons veillé à obtenir un certificat d’éthique auprès du Comité d’Éthique de la recherche avec des Êtres Humains (CÉRÊH) de l’Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Ce certificat, que nous avons renouvelé récemment, est valide jusqu’au 07 février 2024 (voir annexe C). Cette recherche a donc été menée conformément aux normes éthiques de l’UQTR<sup>7</sup>. Aussi, pour chaque participant de notre étude, un formulaire d’information et de consentement (FIC) a été signé. Les clauses de ce formulaire ont été clairement définies et respectées (confidentialité, enregistrement et protections des données ...) (voir annexe B). De plus, les participants avaient la liberté totale de participer à la recherche ou non en fonction des clauses, et pouvaient décider d’arrêter d’y participer à tout moment.

### **3.4.2 Validité interne ou crédibilité**

Selon Royer et Zarlowski (2014b), « la validité interne consiste à s’assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés par le chercheur » (p. 221). L’étude de cas est une stratégie de recherche très reconnue en sciences de gestion, notamment grâce à la forte validité interne de ses résultats (Ayerbe et Missonier, 2007). En effet, une particularité de l’étude de cas comme méthode est la triangulation, par exemple l’utilisation de plusieurs sources de données (Maxwell, 2012). Dans une optique de triangulation, nous avons également utilisé des informations provenant des deux plateformes en ligne : Facebook et Google. Par ailleurs, nous avons inclus deux types de personnes participantes (entrepreneurs et conseillers en entrepreneuriat) dans notre étude, et nous n’avons observé aucune contradiction entre ces deux types de personnes participantes concernant les résultats obtenus. Au contraire, l’articulation des deux perspectives (celle des entrepreneurs et

---

<sup>7</sup> Les normes éthiques de l’UQTR : <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Reglementation/124.pdf>

celle des conseillers en entrepreneuriat) nous a permis d'obtenir une vision plus grande de la réalité. En effet, nous avons non seulement eu la perception des conseillers en entrepreneuriat, mais nous avons aussi pu avoir indirectement accès au parcours d'autres équipes entrepreneuriales qu'ils accompagnent présentement ou qu'ils ont accompagné.

### **3.4.3 Validité externe ou transférabilité**

La validité externe ou la transférabilité peut être définie comme « la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes » (Royer et Zarlowski, 2014b, p. 221). De façon générale, la validité externe d'une étude de cas est très critiquée (Ayerbe et Missonier, 2007). Pour cette raison, nous avons veillé à expliquer rigoureusement l'ensemble des cas étudiés et le contexte de notre étude.

## **QUATRIÈME CHAPITRE**

### **RÉSULTATS**

Ce chapitre a pour objectif d'exposer les principaux résultats de cette recherche. Dans un premier temps, nous procédons à une analyse individuelle des cinq équipes entrepreneuriales étudiées (analyse intra-cas). Ensuite, nous complétons la première analyse par la perspective des cinq conseillers en entrepreneuriat que nous avons interviewés. Selon Eisenhardt (1989), « l'analyse intra-cas implique généralement la réalisation d'une étude détaillée de chaque cas », et « il n'existe pas de format standard pour ce type d'analyse » (p. 540, traduction libre). Dans ce premier niveau d'analyse, nous mettons l'accent sur la présentation des cas et sur l'importance du contexte de notre étude : il s'agit donc d'une analyse détaillée de chaque cas, en utilisant la description narrative (Eisenhardt, 1989). Troisièmement, avec l'analyse inter-cas (comparaison entre cas), nous mettons en évidence les éléments clés de notre analyse thématique (catégories conceptualisantes et arbre thématique), qui nous permettent de répondre à nos questions de recherche. Enfin, nous terminons ce chapitre par une synthèse globale qui présente les grandes lignes de cette étude qualitative exploratoire sur la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale.

#### **4.1 PRÉSENTATION ET ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS (ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES)**

Notre analyse porte sur le rôle de la diversité de l'équipe entrepreneuriale dans l'accès aux ressources par les nouvelles entreprises (de 0 à 5 ans). Pour ce faire, nous avons interviewé les membres de cinq équipes entrepreneuriales diversifiées dans le Grand Montréal et en région. Pour des raisons de respect de l'anonymat et de la confidentialité, nous ne nommons pas les villes en dehors du Grand Montréal. En effet, dans les villes situées en région, étant donné qu'il y a très peu d'entreprises créées par les personnes immigrantes, il est difficile de garantir l'anonymat en précisant le nom

des villes. Aussi, nous ne mentionnons pas les pays d'origine des participants en région pour les mêmes raisons.

À titre de rappel, une équipe entrepreneuriale est définie comme « deux ou plusieurs personnes qui poursuivent une nouvelle idée d'entreprise, participent à sa gestion et en partagent la propriété » (Lazar *et al.*, 2020, p. 29, traduction libre). Indépendamment de votre volonté, toutes les équipes que nous avons étudiées sont composées de deux co-fondateurs et sont mixtes : une femme et un homme. À l'exception du deuxième cas (Cas B : Équipe 2), nous avons pu interviewer tous les membres de l'équipe entrepreneuriale. Aussi, tous les entrepreneurs que nous avons pu interviewer sont des immigrants de première génération. Selon Statistique Canada, le terme « immigrants de première génération » désigne l'ensemble des personnes immigrantes qui sont nées à l'extérieur du Canada<sup>8</sup>.

#### 4.1.1 Cas A : Équipe 1

Dans ce premier cas, il s'agit d'un couple mixte de Français, Alexandre<sup>9</sup> (Entrepreneur 1) et Aline<sup>10</sup> (Entrepreneur 2), qui ont créé TECHNO'GEN<sup>11</sup>, une entreprise technologique, en janvier 2022 à Montréal. Arrivés au Québec en septembre 2021, les deux co-fondateurs sont proches de la trentaine<sup>12</sup> et sont étudiants dans une même université montréalaise. Ils étaient également salariés dans la même compagnie en France, et sont venus ensemble au Québec pour poursuivre leurs études et créer leur entreprise. L'Entrepreneur 1 déclare :

---

<sup>8</sup> En savoir plus : [https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011003\\_2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011003_2-fra.cfm).

<sup>9</sup> Nom d'emprunt

<sup>10</sup> Nom d'emprunt

<sup>11</sup> Nom d'emprunt

<sup>12</sup> Au moment des entrevues, l'Entrepreneur 1 et l'Entrepreneure 2 ont respectivement 27 ans et 28 ans.

Avec ma concubine, on a décidé de créer notre entreprise au Québec, parce qu'on voulait vivre ailleurs. On voulait vivre l'aventure. Et puis le Québec, c'est le territoire de demain alors que la France, on va dire, il y a déjà beaucoup de choses qui sont faites. Et puis il n'y a pas le même dynamisme.

Il s'agit d'une entreprise axée sur l'environnement et le développement durable comme le mentionne l'Entrepreneure 2 :

Avec nos compétences similaires et complémentaires, on a décidé tous les deux de créer notre entreprise sur des valeurs communes. [...] On envisage à travers nos technologies, notamment du Big Data, donc de la donnée, d'aider les municipalités et les entreprises à réduire leur impact environnemental. Donc on identifie les déchets et les ressources des entreprises pour leur faire des économies.

Chaque membre de l'équipe détient une part égale de l'entreprise, soit 50 %. Aussi, à la décision des deux cofondateurs, la présidence de l'entreprise est assurée par l'Entrepreneure 2 afin de lui permettre d'avoir plus confiance en elle. Selon elle, elle n'aurait pas pu créer une entreprise toute seule :

Je pense que toute seule je n'aurais pas pu créer une entreprise, parce que j'ai besoin de l'avis d'un partenaire, j'ai besoin de prendre les décisions à deux, pas toute seule, je n'aime pas ça, tout simplement. J'ai envie de collaborer, d'échanger, de communiquer (Entrepreneur 2).

Selon l'Entrepreneur 1, en plus de leur volonté d'aider la personne ayant moins confiance en elle, cette action ou stratégie pourrait leur permettre d'avoir accès plus facilement non seulement à des ressources financières, mais aussi à des associations et réseaux de femmes d'affaires au Canada. Il déclare :

En principe, ça pourrait nous apporter des ressources financières. Au Canada, il y a des aides qui sont spécialement dédiés aux femmes entrepreneures, et c'est sûr que ça a joué aussi un rôle dans le fait qu'on

ait mis Aline en tant que présidente de la société parce que le Canada soutient tout ce qui est entrepreneuriat féminin. Normalement, on a aussi accès à plusieurs associations (ou réseaux) de femmes entrepreneures qu'on n'a pas encore sollicitées. Donc ça c'est sûr. Après, est-ce que ce qu'on a mis Aline présidente juste pour ça ? Non, bien évidemment. Nous, c'était aussi la volonté de dire « qui a le moins confiance en lui ? » pour qu'on puisse le mettre en avant. Donc il y avait ça aussi. Et puis moi ça me faisait vraiment plaisir de me dire que c'était Aline qu'on mettait en avant (Entrepreneur 1).

En ce qui concerne la composition ethnique de leur équipe entrepreneuriale, les deux cofondateurs se considèrent comme une équipe multiethnique étant donné leurs origines différentes :

Donc deux Français quand-même dont l'une a des origines bulgares donc, sa mère est bulgare, et puis moi j'ai des origines espagnoles. Donc c'est un peu plus diversifié que deux Franco-Français depuis 500 ans. Et mine de rien, ça apporte quand-même certains avantages (Entrepreneur 1).

Au sujet de la composition ethnique, moi je suis blanche et lui il est un petit peu quand même foncé parce qu'il a des origines espagnoles, puis moi bulgare donc on est quand même plus blancs, et lui il est bien brun aussi [...] et puis je trouve qu'on se fond bien dans la masse quand même surtout à Montréal et au Québec. Ils [les gens] voient en notre entreprise comme deux immigrés et en même temps ça se voit que l'un a plus d'origine que l'autre [...] Et on a vraiment à cœur que nos partenaires, nos employés, nos collaborateurs, peu importe, soient diversifiés comme ça ; avec plusieurs origines (Entrepreneure 2).

Selon notre typologie des équipes entrepreneuriales présentée dans le précédent chapitre, le cas A est donc de type Mumix (une équipe multiethnique et mixte). D'après l'Entrepreneur 1, la mixité de leur équipe rassure leurs clients :

Les personnes sont rassurées de voir un homme et une femme qui parlent au lieu de l'un ou l'autre. Moi, ce que je remarque, c'est quand je fais une réunion tout seul, c'est plus difficile d'entraîner le client à être rassuré. Quand on est deux, peut-être que c'est l'effet de mon associée, peut-être qu'elle est plus rassurante que moi. Je ne le sais pas.

Mais, les gens sont plus ouverts naturellement [...] Nous on est dans le monde du B-to-B, donc normalement c'est très froid comme relation, c'est très terre à terre, c'est très peu de place à l'émotion, mais parce qu'on est deux et de sexes différents, moi je sens qu'il y a l'émotion qui vient avec. Je ne l'avais pas ressenti avant dans mon autre travail où on était deux hommes toujours en relation avec les clients et là, c'était très formel. [...] Nous on a ressenti que les personnes étaient rassurées de se dire « tiens, ils sont deux, c'est un homme et une femme ; Si j'ai du mal à parler avec l'un, je peux parler avec l'autre ». On a déjà été confronté à ça dans mon ancien métier, parce qu'il y avait qu'un homme qui était là, les clients n'osaient pas l'appeler parce qu'ils avaient peur que ce soit un homme de 50 ans, et du coup ils appelaient les autres membres de l'équipe. Et on se dit « si je leur fais peur ou si Aline leur fait peur, il y a toujours un autre qui est là. »

Cependant, pour l'Entrepreneur 1, la femme serait moins prise au sérieux que l'homme.

Il explique :

Et des fois, on prend moins au sérieux une femme qu'un homme. Même pendant les réunions, on a tendance à se tourner vers l'homme, comme si c'était lui qui devait répondre, comme si c'était lui qui avait la réponse, comme si la femme finalement elle avait un rôle, soit de secrétaire, soit presque de plantes vertes de décoration. On le ressent beaucoup moins au Canada, je le précise. Et ça peut être dommageable parce que ça peut atteindre au sérieux ou au professionnalisme que peut apporter Aline (Entrepreneur 1).

Quant à l'Entrepreneure 2, elle note que la présence masculine met davantage les acteurs externes en confiance que la présence féminine :

Je pense qu'il y a des avantages à ce qu'il y ait un homme. Lors de représentations, j'ai l'impression que l'homme est beaucoup plus perçu charismatique ou sérieux. Les questions sont posées à Alexandre d'abord, je l'ai remarqué surtout lorsque l'interlocuteur est un homme en face. Quand on était devant des prospects hommes, tous les deux s'adressaient à Alexandre pour qu'il réponde aux questions, et moi du coup, je ne savais pas comment venir dans la conversation. Et puis après la réunion, Alexandre culpabilisait par rapport à ça. Donc on a beaucoup communiqué après. Aussi je le rassure comme quoi ce n'était pas non plus la fin du monde et qu'il a bien fait de répondre aux questions, et

puis moi des fois je parlais aussi. Mais j'ai l'impression que les gens sont quand même en confiance quand il y a un homme qui est là.

Cette importance de la présence masculine est peut-être dû au fait qu'il s'agisse d'une entreprise technologique. Toutefois, d'après l'Entrepreneure 2, le fait d'avoir une équipe mixte est plus bénéfique lorsque comparée à une équipe homogène en termes de genres (uniquement féminine ou uniquement masculine) :

En fait, la première impression lorsqu'on est à deux, elle est beaucoup plus valorisante homme avec femme plutôt que deux femmes par exemple ou même deux hommes d'ailleurs. J'ai l'impression que les gens, s'ils ont plus tendance à parler avec des hommes, et donc l'homme, il est là ! Et puis d'autres personnes qui ont plus tendance à parler avec des femmes, la femme aussi elle est là ! Et comme ça, ils se mettent plus en confiance, j'ai l'impression par rapport à nous.

En plus des avantages liés à leur mixité, la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale leur semble également avantageuse, notamment grâce aux différentes langues parlées. Selon l'Entrepreneur 1, cet avantage linguistique pourrait leur faciliter l'accès à un marché international. Il déclare :

Déjà il y a des avantages au niveau de la langue. On sait que si on doit s'internationaliser, Aline qui a des origines bulgares, elle parle le bulgare et elle parle aussi le russe, donc ce sera plus facile, hors contexte géopolitique, de nous internationaliser là-bas. Des fois, on retrouve des traits culturels qui vont être similaires entre la Bulgarie et le Québec qui ne sont pas similaires avec la France étrangement. Des fois même, certaines personnes peuvent s'affilier à Aline : « Ah t'es Bulgare, donc t'es Slave, et plus globalement t'es un peu de notre famille quoi ! ». Et ça c'est intéressant. Ça crée en fait une occasion de te dire on a un point commun. Et puis, je vais retrouver la même chose côté espagnol : même si nos interlocuteurs sont mexicains, colombiens, le fait d'avoir une langue commune ou d'avoir des origines un peu communes, ça crée au moins un petit lien (Entrepreneur 1).

Pour lui, le fait qu'ils soient tous les deux issus de familles d'immigrés facilite leur adaptation dans un nouveau pays d'accueil :

Et puis je dirais qu'il y a l'adaptation qui a été facile. On voit des fois des Français qui ont du mal à s'adapter dans un nouveau pays parce qu'ils ont connu que leur ville là-bas en France. Nous on a été habitués à bouger : on a des familles immigrées donc qui ont dû s'adapter, donc c'est facile pour nous de nous adapter (Entrepreneur 1).

En effet, les deux cofondateurs trouvent le monde des affaires montréalais très avantageux pour eux, avec notamment une grande facilité d'accès aux dirigeants d'entreprise et aux autres personnes importantes de l'écosystème entrepreneurial :

Je trouve qu'il [le monde des affaires à Montréal] est très international. Et je trouve que les dirigeants ou les personnes sont très faciles d'accès. Il y a un gros écosystème avec beaucoup de partenaires, et les gens se connaissent quand même beaucoup. Il y a un gros système financier aussi qui est avantageux par rapport à d'autres régions malheureusement, d'autres géographies au Québec, qui fait que même si on ne veut pas vraiment s'implanter ici, il y a quand même des bons avantages par rapport à d'autres villes, donc qui nous garde. Elle est très attractive cette ville au niveau des affaires (Entrepreneure 2).

Ce que je remarque, c'est qu'ici, à Montréal, les gens sont très tournés vers le réseautage. Et donc c'est beaucoup plus facile d'approcher des partenaires potentiels, d'approcher des clients potentiels parce que quand on parle à une personne elle nous met en relation. Et puis la mise en relation ce n'est pas « tu peux contacter untel ». Ce sont eux qui envoient un courriel en disant X aimerait te contacter, et ça aide énormément. Les gens sont très ouverts. Ce n'est pas le cas de la France. Et puis, un autre élément important, c'est que même si tu es un grand patron à Montréal, et bien tu réponds quand même aux courriels, même si on est une petite entreprise, qu'on est inconnu au bataillon de Montréal. Alors qu'en France, c'était impossible un truc pareil (Entrepreneur 1).

Néanmoins, la principale difficulté rencontrée par cette équipe entrepreneuriale demeure l'accès aux ressources financières dû au fait qu'aucun des deux cofondateurs n'est détenteur de la résidence permanente canadienne. Selon lui, une présence québécoise dans leur équipe entrepreneuriale pourrait leur permettre de surmonter cette

difficulté d'accès aux ressources financières, s'ils étaient prêts à céder 50 % des parts de leur entreprise :

S'il y avait eu un Québécois<sup>13</sup> dans l'équipe, tout aurait changé, parce que le Québécois il aurait eu accès à ça [des ressources financières], seulement s'il avait 50 % des parts de l'entreprise. Ce qui pour nous excluait toute possibilité, parce que ça voudrait dire lui il a 50 %, et nous on a 25 % chacun. Donc on est plus propriétaires dans notre entreprise dès le début. Et si c'était juste pour du financement gratuit, ça ne valait vraiment pas la peine (Entrepreneur 1).

Aussi, d'après l'Entrepreneure 2, une présence québécoise native dans leur équipe entrepreneuriale pourrait leur être bénéfique concernant la connaissance de l'écosystème entrepreneurial québécois :

Parce qu'il [le Québécois] connaît davantage le territoire du Québec, il a une grosse connaissance du monde des affaires ici, de comment ça se construit ; et aussi de tout l'écosystème en fait qui est à Montréal ou ailleurs, vu qu'on veut se développer dans tout le Québec. Je pense qu'il a beaucoup plus de facilité à connaître toutes les petites astuces qui existent, pour nous aider.

Étant donné qu'ils sont tous les deux originaires uniquement de pays européens et ont tous les deux grandi dans le même pays, la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale ne semble poser aucun problème. En revanche, la mixité de leur équipe entrepreneuriale aurait un inconvénient du fait qu'ils soient vus comme un couple :

L'inconvénient, qu'on n'a pas encore ressenti envers les clients, mais qu'on a déjà pu ressentir avec des proches ou d'anciens collègues, c'est qu'on est assimilé comme un couple. Même si les personnes ne sont pas sûres ou s'en doutent, seulement ils ne nous posent pas la question pour en être sûr à 100 %, « ah, c'est un couple, est-ce que c'est sérieux ? Est-ce que ça va tenir ? S'ils se séparent dans la vie personnelle, il y a plus

---

<sup>13</sup> Québécois : Caucasiens natifs du Québec.

d'entreprise ». Et ça, ce n'est pas rassurant quand on se dit ça. Et des fois, ça peut être mal vu de dire « c'est un couple, donc c'est mieux si c'était deux gars ou deux filles ou si ce n'était pas un couple quoi ». Depuis qu'on s'est lancé en affaires, même depuis qu'on est ensemble, je dirais une fois tous les 3 mois, on peut avoir un commentaire de ce genre. [...] En fait, quand on était salariés dans la même entreprise, mon supérieur m'a dit un jour « c'est vraiment un problème ». Ça, ça été la première réaction qu'on a eue. Quand on s'est mis en entreprise, encore cette semaine, on nous a dit « faites attention ». [...] Sans nous dire que c'était mal, juste de dire « faites attention, séparez bien le personnel du professionnel ». Est-ce qu'on dit ça à deux amis qui se lancent en affaires ? Non, pourtant c'est la même chose. Le lien quand on aime quelqu'un que ce soit en amitié ou en amour, il faut qu'il y ait une séparation personnelle. Est-ce que ça peut durer dans le professionnel ? Je ne suis pas sûr. [...] Mais encore une fois, chez les clients on n'a pas ressenti, c'est ça qui est drôle. Et peut-être que ça a été le cas, et que c'est pour ça qu'on s'est pris des « non », mais en tout cas ça on ne le sait pas (Entrepreneur 1).

Les deux cofondateurs sont quand même conscients d'un éventuel danger qui guette leur entreprise dû au fait qu'ils soient un couple, comme le souligne l'Entrepreneure 2 :

Le désavantage, c'est qu'il peut y avoir une dispute par exemple ou un conflit, et que l'entreprise se dissout à cause d'un conflit personnel, ça c'est possible. Nous ce qu'on a fait pour y remédier c'est qu'on a fait un document de consentement en fait, tous les deux pour dire que s'il y a un problème ou s'il y a un conflit, comment on répartit les parts de l'entreprise par exemple, comment on continue notre activité sans enfreindre quoique ce soit aux clients ou aux partenaires.

Néanmoins, l'Entrepreneure 2 voit le couple d'un bon œil, notamment vis-à-vis des futurs collaborateurs qui tomberaient amoureux au sein de leur entreprise : ce qui se traduit par une certaine ouverture d'esprit envers la présence des relations amoureuses dans un contexte professionnel. Elle déclare :

On peut être plus empathiques envers, par exemple, les collaborateurs qui tombent amoureux au sein de l'entreprise, où l'un est à Québec et puis l'autre à Montréal et ils veulent être ensemble. Il y a un côté

confiant quand même, parce que nous on l'a vécu, donc on sait ce que c'est ; et je pense que si on a des salariés qui vivent une relation à distance à cause du travail, on pourra très bien leur dire « va rejoindre ta conjointe ou ton conjoint, puis on travaillera à distance » (Entrepreneure 2).

#### 4.1.2 Cas B : Équipe 2

Tout comme le cas précédent, le cas B est également un couple mixte, ayant créé en 2021 Palme'DOR<sup>14</sup>, une pâtisserie dans la région de Montréal. Il s'agit du seul cas d'entrepreneurs où nous avons interviewé un seul membre de l'équipe, car par manque de temps, les deux cofondateurs ne pouvaient pas se libérer pour l'entrevue. Malgré cela, nous avons pu avoir des informations conséquentes, car l'entrevue a duré plus de 90 minutes.

L'équipe entrepreneuriale de Palme'DOR est composée de William<sup>15</sup>, un immigrant haïtien arrivé au Québec il y a une dizaine d'années (Entrepreneur 3, la personne interviewée, 33 ans) et de Wendy<sup>16</sup>, une métisse québécoise et marocaine (Entrepreneure 4). L'Entrepreneur 3 possède la résidence permanente canadienne, a fait ses études en informatique, et en est à sa deuxième création d'entreprise. Quant à l'Entrepreneure 4, elle est citoyenne canadienne, et est pâtissière de formation. Selon notre typologie des équipes entrepreneuriales, il s'agit d'une équipe de type Mumix (une équipe multiethnique et mixte).

D'après l'Entrepreneur 3, la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale leur a permis d'avoir accès au financement pour démarrer leur entreprise, notamment grâce

---

<sup>14</sup> Nom d'emprunt

<sup>15</sup> Nom d'emprunt

<sup>16</sup> Nom d'emprunt

au fait qu'il soit issu de la communauté noire. Pour cette raison, c'est lui l'associé majoritaire :

C'est moi [l'associé majoritaire], parce qu'on avait besoin de financement. Grâce à ma couleur de peau, ça nous a beaucoup aidé, parce qu'il y a un organisme qui aide les entrepreneurs noirs à avoir une entreprise. Et puis moi j'avais plus d'opportunités de pouvoir y aller parce qu'elle n'est pas noire. [...] Oui, tu peux trouver un prêt plus facilement qu'un Blanc, parce qu'il y a des organismes qui aident les entrepreneurs qui ne sont pas blancs. Oui, ça [la diversité ethnique] aide (Entrepreneur 3).

Nous notons ici l'adoption d'une stratégie de composition d'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources, par opposition à une stratégie basée sur l'attraction personnelle. Selon l'Entrepreneur 3, la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale leur est également bénéfique vis-à-vis de la clientèle, notamment grâce au fait que les personnes soient naturellement attirées par les gens qui leur ressemblent :

Même si tu es noir et que tu es le boss, mets d'autres ethnies ou cultures, parce que dans ton entreprise ce n'est pas seulement les Noirs qui rentrent. Moi je ne choisirai jamais qu'on soit uniquement que des Haïtiens à travailler ici. Le fond de tout ça, c'est qu'un Arabe veut être servir par un Arabe, un Blanc veut être servir par un Blanc. Un Blanc qui voit qu'il y a quelqu'un qui le ressemble ici... parce que son identité est là : l'allié. C'est psychologique. Ça, c'est vrai. Peut-être qu'il y a aucune étude derrière, mais c'est vrai. Je ne suis pas psychologue, c'est vrai. Quand un Noir vient ici, ma blonde [l'Entrepreneure 4] est là, mais il parle avec moi. Il ne parle pas avec elle. Quand un Noir vient ici, il préfère parler avec moi. En plus, si je suis Haïtien et qu'il est Haïtien, c'est plus facile. On a les mêmes goûts. On a la même culture. On se connaît déjà en dehors du travail. Quand je rentre ici, par exemple, je vois un caissier blanc, un caissier noir, un caissier arabe, je me retrouve. On est tous dans une petite communauté dans une grande communauté. Par exemple, un raciste qui vient ici pour prendre un gâteau et voit quelqu'un qui le rassemble, ça passe. La diversité ethnique est perçue positivement. Un Arabe qui embauche que des Arabes est fou. Un Noir qui embauche que des Noirs est fou. Tu ne veux pas les autres clients ?

Si tu es dans un pays diversifié [ethniquement], il faut la diversité dans l'entreprise.

De plus, pour lui, la mixité ou la diversité de genre de leur équipe entrepreneuriale leur est bénéfique aussi vis-à-vis de la clientèle, notamment grâce à la présence féminine :

Quand c'est une femme qui est caissière, ce n'est pas la même approche qu'un homme qui est caissier. Parce que quand c'est un sexe féminin, ça c'est mon étude à moi, un client qui rentre est attiré. L'homme est attiré. Et quand, c'est une femme qui rentre, elle voit une femme, elle voit que c'est son alliée. Ça c'est très important. Ça c'est mon expérience. Ce n'est pas quelqu'un qui me l'a dit. C'est pour ça que dans les multinationales, la majorité, chez IGA, Provigo, il y a plus de femmes à la caisse. Tu vas aussi voir des hommes, parce qu'on ne trouve pas. J'aimerais être servir par une femme moi. Je suis désolé-là. Donc une femme dans une entreprise, c'est très important, pour ne pas dire c'est urgent. Donc une femme qui te donne un prix, un homme qui donne un prix, tu choisiras la femme, statistiquement. Les hommes pensent toujours que les hommes nous arnaquent. Et puis dans tout ce qui se passe dans le monde, on met une femme devant. Donc une femme dans une entreprise, c'est très important. Et moi je te suggère en tant qu'entrepreneur, il y a des postes clés, c'est la femme qui doit gérer ça. Par exemple la caisse. Pas parce que l'homme ne peut pas le faire, mais il y a une partie psychologique aussi. Une femme qui rentre ici, puis demande un gâteau, moi je le vois ça, moi je le vis ce que je suis en train de dire. Moi je suis en train de parler avec la cliente, je suis en train de prendre la commande, mais elle regarde l'autre [l'Entrepreneure 4]. C'est comme si elle cherche une alliée. Quand une femme rentre pour commander, elle cherche une alliée, c'est une femme, c'est son alliée, elles vont bien s'entendre. Et si c'est un homme qui rentre et voit une femme à la caisse, cet homme-là peut revenir à cause d'elle. Moi je l'ai fait. Oui, ça apporte plus de clients. C'est très important d'avoir une femme dans une entreprise. [...] Une femme, dans une entreprise, ça apporte l'essence. Ça apporte de l'épice. Une entreprise a besoin d'une femme (Entrepreneur 3).

La mixité de leur équipe leur apporte également une certaine complémentarité, comme le souligne l'Entrepreneur 3 :

À ce que je sache, il y a des choses que moi je ne peux pas faire, c'est elle qui peut le faire. Je sais que je ne suis pas capable de faire, par exemple, des tâches administratives, papiers ... J'ai pas dit que ce n'est pas pour moi, c'est qu'il faut connaître ses limites... Mais pour parler au téléphone, pour discuter avec un fournisseur de tout ce qui est papiers, de factures, tout ce qui est discuté, prendre des décisions avec un fournisseur, c'est moi, parce que je travaille en vente. Je sais ce qu'est la manipulation positive, l'influence des mots ou des propos pour apporter dans les décisions. Je suis le soldat. Je suis devant la porte là. Il y a une bagarre, appelle-moi, mais quand il faut remplir un rapport de ce qui s'est passé, non, non, moi je ne veux pas ça. [...] Aussi, ça permet d'avoir des idées divergentes, parce que les femmes ne pensent pas comme les hommes.

Selon lui, le fait qu'il soit un couple ne pose aucun problème vis-à-vis de la clientèle, car ils ne le communiquent pas : « les clients ne savent pas [que nous sommes un couple] parce que je dis la boss : la boss n'est pas là. [...] C'est Wendy la boss officielle. Je préfère mettre Wendy en avant. Sa décision est irrévocable vis-à-vis des clients et des employées ». En revanche, selon lui, le fait qu'il soit un couple pose un problème vis-à-vis de leurs employées :

Les employés n'aiment pas ça, parce qu'il y a trop de boss. Non, ils aiment pas ça. Et quand c'est deux boss, il y a un boss avec qui ils sont à l'aise. Étant donné que nous n'avons que des femmes employées, elles sont plus à l'aise avec Wendy, parce que c'est une femme. Tu vois l'alliée que je t'ai parlé tantôt. Et puis moi je ne suis pas comme Wendy. Elle est ma femme mais on n'est pas pareils parce que moi je suis plus dur. Il y a des choses que je n'accepterai pas. Je préfère perdre un employé que perdre un client. Mais, je dois protéger mon employé contre un client (Entrepreneur 3).

Cependant, pour l'Entrepreneur 3, la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale n'a aucun inconvénient grâce au fait qu'ils soient un couple :

Je ne le trouve pas vraiment [l'inconvénient] parce que, regarde, la personne n'est pas un étranger pour moi, parce que moi je travaille 7 jours sur 7, et elle travaille 5 jours sur 7. [...] L'inconvénient qu'on a rencontré à cause de la diversité [ethnique]... il y en a pas. Comme je

t'ai dit tantôt, il y a l'influence [de la culture de l'homme]. Ma blonde, elle parle le même langage que moi. On mange la même bouffe. N'oublie pas, être métisse, ce n'est pas facile. Un métis n'a pas de camp. Il y a plusieurs types de métis aussi. Mais il n'y a pas d'inconvénient. Au contraire, c'est une opportunité la diversité [ethnique]. On vit dans une société, on essaie de faire la promotion de la diversité. Moi, j'adore la diversité, parce que je ne suis pas né dans un pays qui a la diversité, Haïti. J'aime la diversité, j'aime les gens, j'aime le monde. J'aime la vie. J'aime l'être humain, peu importe.

Selon l'Entrepreneur 3, ils ont bénéficié d'un accompagnement satisfaisant auprès de plusieurs organismes montréalais, ont obtenu des ressources financières (prêts et bourses) et détiennent une large clientèle diversifiée (que nous avons pu observer le jour de l'entrevue, car nous avons passé plus de trois heures l'entreprise). Ils ont même obtenu la prestigieuse bourse d'honneur d'Entreprendre ici<sup>17</sup>(information que nous avons trouvée sur les réseaux sociaux et que nous avons vérifiée). De plus, ils cumulent un score Google très élevé tel que mentionné par l'un des deux membres de l'équipe (un score que nous avons vérifié) :

Sur Google, nous avons plus de 123 commentaires, et 4.9 étoiles. C'est énorme pour de la nourriture. Ce n'est pas un produit, c'est quelque chose qu'on fait ici (Entrepreneur 3).

#### 4.1.3 Cas C : Équipe 3

Le présent cas est une équipe entrepreneuriale composée d'une sœur, Sarah<sup>18</sup> (Entrepreneure 5) et de son frère, Serge<sup>19</sup> (Entrepreneur 6), originaires d'un pays de l'Afrique subsaharienne. Les deux cofondateurs sont dans la tranche d'âge de 30 à 36

---

<sup>17</sup> « Afin de compléter l'offre de financement traditionnel et de stimuler l'entrepreneuriat au Québec, le Ministère de l'Économie et de l'Innovation collabore avec Entreprendre ici pour offrir cette année 24 Bourses d'honneur d'une valeur de 25 000 \$ chacune. Ces bourses sont destinées à des entrepreneurs de la diversité ethnoculturelle issus de l'immigration, qui sont porteurs d'un projet entrepreneurial qui vise le développement économique et l'innovation, dans toutes les régions du Québec » (Source : <https://entreprendreici.org/programme/bourses-honneur-financement/>).

<sup>18</sup> Nom d'emprunt

<sup>19</sup> Nom d'emprunt

ans. Après avoir mûri le projet pendant trois (3) ans, ils ont lancé l'entreprise SAVEUR'A<sup>20</sup> en janvier 2021 en région (en dehors de Montréal). Passionnée par l'entrepreneuriat et par la restauration, l'Entrepreneure 5 est arrivée au Québec en 2014 pour poursuivre ses études universitaires, et a identifié une opportunité d'affaires qui a donné naissance à SAVEUR'A, une entreprise alimentaire. Quant à l'Entrepreneur 6, il est logisticien de formation (cégep et université) et se définit comme un entrepreneur dans l'âme.

Selon l'Entrepreneure 5, l'entrepreneuriat en équipe est nécessaire dans leur domaine d'activité, surtout avec la pénurie de main-d'œuvre. Elle précise :

Actuellement, on est en manque d'employés. On n'a vraiment pas d'employés. [...] On ne peut pas gérer un restaurant seul, à être en avant et en arrière, servir les clients, ça va être complètement compliqué, ce n'est pas faisable, en fait. [...] Il y a eu des moments au début, où je me disais que je pouvais faire toute seule, mais là maintenant, je vois que non, c'est impossible, on ne peut pas faire tout ça seul.

Il s'agit d'une entreprise familiale. À part le soutien familial, l'entreprise n'a bénéficié d'aucune aide extérieure ni d'aucun financement externe pour démarrer, notamment par manque de connaissance de l'environnement des affaires, par manque de temps, et par manque de confiance de la part des acteurs externes à cause de leur nouveauté, tel que mentionné par l'Entrepreneure 5 :

Côté partenaires, on n'a personne. On fait avec les fonds propres. On fait avec nos fonds nous-mêmes et surtout avec les parents qui aident en arrière. Côté partenaires, on a demandé des subventions, on a demandé des aides, on n'a pas eu parce que c'est un peu compliqué quand tu débutes en affaire, les gens n'ont pas confiance en toi. Ils ne savent pas si ça va marcher ou pas. Ils te mettent beaucoup de barrières. Ils te posent beaucoup de questions ; après, toi-même, tu es comme découragée. Tu te dis, mais ce n'est pas la peine... qu'ils gardent leur aide et puis qu'on va se débrouiller. C'est vrai qu'on a besoin d'aide,

---

<sup>20</sup> Nom d'emprunt

mais à un moment donné, si on a beaucoup de barrières, on peut dire « mais non, tu dois apporter tel document, tu dois faire plusieurs rapports, plusieurs trucs », mais après quand tu vois ça, surtout avec le travail que tu as aussi ici, tu ne peux pas faire tout ça en fait. Donc tu laisses [abandonnes], mais on fait avec les moyens du bord. Sinon côté partenaires, pour le moment nous n'avons pas, on espère en avoir mais c'est compliqué. Il y a d'autres qui demandent d'abord pour être fiables qu'on fasse d'abord 3 ans ou 4 ans en activité avant de pouvoir peut-être déposer quelque chose et vu qu'on a commencé pendant le Covid [COVID-19], ce n'est pas évident, mais bon, on fait avec.

Pour elle, toutes les ressources sont difficiles d'accès pour eux du fait qu'ils soient issus de l'immigration et de la communauté noire :

Toutes les ressources sont difficiles [à obtenir] pour nous [immigrants]. En fait, je pense que c'est pour ça même qu'ils ont mis peut-être en place FACE<sup>21</sup> qui est un fonds que le gouvernement canadien a mis en place pour les entrepreneurs noirs qui veulent entreprendre parce qu'ils ont vu aussi que oui c'est vrai qu'ici aussi quand tu es entrepreneur(e) noir(e), tu as de la difficulté à avoir des prêts. Les autres ont plus de facilité parce que vu qu'ils sont chez eux. Mais ici quand tu es immigrant, quand tu es entrepreneur(e) noir(e), c'est un peu compliqué [d'avoir des prêts]. Donc ils ont mis en place des fonds [dédiés à la communauté noire], mais là aussi, ce n'est pas aussi facile à avoir (rires). Ils demandent beaucoup de choses en tout cas » (Entrepreneure 5).

D'après notre typologie des équipes entrepreneuriales, il s'agit d'une de type Mimix (une équipe d'une minorité ethnique et mixte). Il s'agit donc d'une équipe homogène en termes d'ethnie, mais diversifiée en termes de genre. Selon les deux cofondateurs, la mixité de leur équipe entrepreneuriale leur est bénéfique, notamment grâce à la présence de la femme qui fait partie d'une association de femmes immigrantes. Ce qui leur a permis d'avoir de la visibilité et de la clientèle locale. Ils déclarent :

---

<sup>21</sup> <https://facecoalition.com/fr/>

Cette association de femmes organise leurs réunions et leurs événements ici dans notre entreprise. Donc oui ça nous a apporté de la visibilité et même de la clientèle pour le moment. Mais quand je serai encore plus impliquée, je pense que ça pourra nous apporter encore plus coté formation ou côté aide financière ou soit des lettres de références, je me dis (Entrepreneure 5).

De mémoire, non [nous n'avons obtenu aucune aide pour entrepreneurs], on n'a vraiment pas eu de mentorat et autres. Mais ma sœur a intégré une association de femmes immigrantes, qui nous ont apporté leur support [soutien]. Sinon, nous n'avions pas eu d'autres aides. [...] Il s'agit d'une association que je ne connaissais pas, qui est quand-même bien établie. Grâce à cette association de femmes immigrantes, j'ai pu avoir un autre regard sur la situation. Elles sont bien établies avec diverses compétences et elles nous aident également pour la visibilité de notre entreprise. Par exemple, il y a de cela quelques temps, elles ont organisé une réunion virtuelle très intéressante pour apporter un certain soutien, une sorte d'entraide entre les femmes entrepreneures. Elles ont eu à faire quelques réunions ici dans notre entreprise. Ce qui nous a donné une certaine visibilité. Je trouve la collaboration gagnante pour nous (Entrepreneur 6).

Selon l'Entrepreneure 5, la présence de l'homme aussi est bénéfique, surtout pour soulever les lourdes charges :

Je me dis qu'il faut faire un mix, parce que chaque genre à un point fort, je me dis. Il y a peut-être des choses, ce n'est pas pour minimiser les femmes, mais on sait tous qu'il y a certaines tâches que les femmes peuvent faire et d'autres que les hommes peuvent faire. En fait, on sait que les femmes, oui, c'est vrai qu'on dit qu'on est femme battante, qu'on entreprend et tout ça, mais ce ne sont pas toutes les tâches qu'on peut faire. On ne peut pas tout faire. Selon moi, on ne peut pas tout faire. Il y a des choses, tu sais que si ça pèse un poids d'environ 50 kilos, ça va être compliqué pour une femme de le soulever, peut-être qu'il a des femmes qui peuvent le soulever, mais ça va être compliqué. Mais les hommes soulèvent ça facilement. Je pense que ça ne dérange pas. Comme je le disais puis tout à l'heure, c'est toujours bien, en fait, de travailler entre homme et femme, parce qu'on ne peut pas travailler entre un seul genre. C'est vrai qu'il y a d'autres entreprises, ce sont juste des femmes ou ce sont juste des hommes. Moi, je me dis dans la vie, on est faits pour être ensemble.

En plus d'un avantage lié à la force physique, la présence masculine semble également bénéfique pour calmer certains clients difficiles ou pour avoir leur sympathie, comme mentionné par l'Entrepreneure 5 :

Souvent, il y a les hommes quand ils viennent et qu'ils voient que des femmes ici, ils sont un peu hautains, un peu gonflés, un peu autoritaires. Ils pensent peut-être qu'ils ont des ordres à nous donner, mais quand c'est comme ça, on ne se laisse pas marcher sur les pieds parce que là moi, je n'admets pas ça. Tu ne viens pas me crier là-dessus ou tu ne viens pas peut-être exercer ton autorité ici. Donc ça c'est impossible, mais tout de suite quand ils voient un homme, ils se calment. [...] À mon avis, ça [la mixité] n'a pas d'inconvénient. Mais seulement comme j'ai dit tout à l'heure, il y a des moments où on a des hommes qui pensent qu'ils sont peut-être supérieurs aux femmes. Donc ils peuvent mal parler, puis quand ils voient un homme, ils commencent à sympathiser.

Aussi, selon l'Entrepreneure 5, la mixité de leur équipe entrepreneuriale est avantageuse vis-à-vis de la clientèle du fait que tout le monde s'y retrouve. Elle affirme :

Notre clientèle est mixte, on a des hommes, on a des femmes. [...] Je pense que c'est quand même avantageux que tous les clients au moins se retrouvent. S'il y a des hommes qui arrivent peut-être souvent ils veulent parler avec un homme en fait, ils peuvent parler avec un homme. S'ils veulent parler à d'autres personnes, ils peuvent parler. Mais les clients aiment ça à date (Entrepreneure 5).

De surcroît, selon l'Entrepreneur 6, grâce au fait qu'ils soient une entreprise familiale (frère et sœur), la mixité de l'équipe ne semble pas poser de problème, ni à l'interne (gestion quotidienne de l'entreprise) ni à l'externe (vis-à-vis des clients). Il déclare :

Je dirais que c'est généralement très positif et surtout en business parce qu'on renforce nos liens. De plus, on est de la même famille, de la même ethnie ; donc la relation est déjà très forte. Sincèrement, il n'y a pas trop de problèmes. S'il y avait une autre personne d'un autre pays d'Afrique ou même d'ailleurs, peut-être que ma réponse serait différente. [...] Je dirais que c'est que du positif. Déjà nous sommes en famille, on ne peut

que se soutenir les uns et les autres. Nous ne pouvons pas nous permettre de nous abandonner. [...] Les gens apprécient énormément que nous soyons en famille. Ils nous posent des questions et une fois qu'ils savent que c'est une entreprise familiale, ils font de très bons commentaires. Voir une jeune fille qui se lance en affaires amène beaucoup d'attrait (Entrepreneur 6).

D'après lui, la principale difficulté à laquelle ils font face demeure l'accès au financement. Cette difficulté serait due aux barrières liées au fait qu'ils soient immigrants. Il témoigne :

En tant qu'entrepreneur, je dirais que l'unité de mesure c'est vraiment l'argent. C'est un peu difficile pour nous parce-que, je trouve qu'il y a certaines barrières [pour les immigrants]. Les conseillers avec lesquels nous parlons trouvent que les comptes sont souvent en dents de scie. Nous leur expliquons que c'est déjà exceptionnel que nous arrivions à opérer en plein COVID-19, et à maintenir un certain cap également. La majeure partie des entrepreneurs sont dans le rouge ; et en temps qu'investisseurs, on devrait embarquer dans un projet avec des chiffres clairs et précis. Nous n'avons pas des résultats extrêmes mais, nous, nous nous démarquons bien.

Aussi, selon les deux cofondateurs, le fait qu'ils soient de la communauté noire, certaines personnes non-noires considèrent que leur entreprise et leurs services sont réservés uniquement à la communauté noire. Ils déclarent :

Il y a même des personnes qui venaient à un moment et qui ont demandé : « est-ce que nous, on peut rentrer ». On dit « mais bien sûr ! Vous pouvez rentrer, c'est un restaurant » (Entrepreneure 5).

Au départ, il y avait certaines filles québécoises qui venaient nous demander si elles pourraient venir demander du travail chez nous. On leur a expliqué que nous sommes une entreprise comme toute autre, ce n'est pas parce que nous sommes une entreprise africaine que nous devrions forcément embaucher que des Africains. Nous sommes très ouverts. Peu importe le genre ou l'ethnie, du moment que le travail est bien fait, nous embauchons tout le monde (Entrepreneur 6).

Selon l'Entrepreneure 5, la présence d'autres ethnies dans l'entreprise pourrait leur être avantageuse, notamment la présence de personnes québécoises blanches dans leur équipe de travail qui pourrait leur permettre d'avoir une large clientèle locale, étant donné la faible présence de personnes originaires d'Afrique dans leur région. Elle raconte :

On a remarqué que les Québécois<sup>22</sup> quand ils voient une personne de leur ethnie, ils sont plus attirés à venir ici. Parce que le problème aussi quand les gens nous voient entre Noirs comme ça, ils disent : « est-ce qu'on a le droit de rentrer? Est-ce qu'on n'a pas le droit de rentrer? ». C'est ce que j'ai remarqué. Ils se disent « mais est-ce qu'on a le droit de rentrer ici? Est-ce qu'on sera bien accueilli, et tout ça? ». On les accueille toujours bien. On leur dit : « vous êtes chez vous ici ». [...] On se dit aussi quand on va diversifier [l'équipe de travail] ... c'est vrai qu'on avait déjà diversifié l'équipe [de travail], mais seulement que ça n'a pas marché, ils sont partis... mais au fur et à mesure, on cherche des Québécois [dans l'équipe de travail], ça peut apporter plus de clientèle québécoise parce que c'est vrai c'est bien de rester entre Africains, mais ce n'est pas aussi facile parce qu'il faut laisser venir aussi les autres ; les Québécois parce qu'eux c'est comme ça ils réfléchissent : ils se disent qu'ils sont peut-être pas les bienvenus, et pourtant non. [...] Si on reste seulement dans notre cocon ici, en se disant qu'il faut qu'on reste entre nous, selon moi ce n'est pas avantageux en fait, parce que qu'on le veuille ou pas, la communauté africaine ici n'est pas nombreuse, c'est une petite communauté. Donc ça fait que tu peux pas seulement vivre avec seulement des Africains qui viennent acheter ici. Il faut que tout le monde vienne en fait, et pour ça en fait, il faut au moins avoir, selon moi, des employés extérieurs de l'Afrique, peut être des employés que ça soit par exemples Arabes, Québécois ou Espagnols. Donc, il faut diversifier, ne pas seulement rester entre Africains en fait, pour moi (Entrepreneure 5).

En effet, selon elle, une équipe entrepreneuriale de type Mumix (multiethnique et mixte) est mieux perçue que les autres types d'équipe entrepreneuriales par les acteurs

---

<sup>22</sup> Québécois : Caucasien natif du Québec.

externes, mais qu'aucune équipe entrepreneuriale n'est mal perçue parce que chaque entreprise a ses réalités. Elle déclare :

Selon moi, il n'y a pas d'équipe [entrepreneuriale] qui sera mal perçue, mais l'équipe qui sera la mieux perçue que les autres, ça va être l'équipe multiethnique et mixte [Mumix], selon moi, parce comme il y a tout le monde, tout le monde s'y retrouve. Si, par exemple, un Québécois arrive, il sait qu'il voit un Québécois ; un Africain arrive, il peut voir un africain ; un Chinois arrive, il voit un Chinois (Entrepreneure 5).

Pour elle, cette meilleure perception des équipes de type Mumix pourrait faciliter l'accès aux ressources externes, dont notamment la clientèle locale (grâce à la diversité ethnique) et le financement (grâce la présence d'une personne québécoise). Elle affirme :

Selon moi, c'est bien perçu d'abord du fait que certains clients vont se retrouver en certaines personnes de l'équipe, et ça va attirer un peu plus de clients. Et puis comme troisième point, c'est en termes de visibilité aussi, la visibilité de l'entreprise... Ça pourrait aider aussi au niveau des banques. Donc souvent quand tu es associé avec un Québécois<sup>23</sup>, tu peux avoir plus de facilité parce que souvent quand ils sont citoyens, ils ont plus de facilité à avoir des prêts, mais quand toi tu es immigrant, ce n'est pas évident. Donc une personne qui est citoyenne à une facilité à avoir des prêts, et puis je me dis que les banques font plus confiance (Entrepreneure 5).

À défaut d'avoir une équipe entrepreneuriale multiethnique, ils cherchent à constituer une équipe de travail multiethnique par l'embauche de personnes québécoises blanches, mais ils peinent à embaucher à cause de la pénurie de main-d'œuvre dans leur région. Néanmoins, l'Entrepreneur 6 trouve l'environnement entrepreneurial favorable dans leur région, car il y a moins de concurrence en comparaison à Montréal ou à Québec :

---

<sup>23</sup> Québécois : Caucasiens natifs du Québec.

Je peux dire que c'est un environnement favorable, mais c'est sûr qu'il y a toujours de la place pour une amélioration, parce qu'en comparaison avec d'autres régions comme Québec ou Montréal, c'est sûr que ce n'est pas le même type d'environnement, parce qu'il y a plus d'affluence dans ces grandes villes par rapport à ici [en région]. Mais là-bas [dans ces grandes villes], il y a quand même plus de concurrence. Nous nous sommes dit qu'ici on est quasiment les seuls dans la région, donc ça nous donne un peu plus de temps pour nous implanter dans la région et nous imposer. De plus, nous connaissions un peu plus le marché, la zone... donc, on s'est dit qu'on va explorer cette zone plutôt que d'aller dans les grandes villes. Je dirais que l'environnement est bon, en général.

#### 4.1.4 Cas D : Équipe 4

L'équipe entrepreneuriale du cas D est composée d'une sœur, Yasmine<sup>24</sup> (Entrepreneure 7), et d'un frère<sup>25</sup>, Youssef (Entrepreneur 8), originaires du Maghreb. Au moment des entrevues, l'Entrepreneure 7 et l'Entrepreneur 8 ont respectivement 32 ans et 36 ans. En 2019, ils ont créé RAPID'O<sup>26</sup> en région (en dehors de Montréal). Il s'agit d'une entreprise familiale franchisée évoluant dans le secteur du commerce de détail. L'Entrepreneure 7 est arrivée au Canada en 2017 pour faire une maîtrise en gestion. Elle mentionne :

C'était la première fois que je quitte mon pays. Je suis issue d'une famille entrepreneuriale ; c'est à dire que mon père était commerçant. C'était un homme d'affaires. Mes frères aussi. Donc j'ai grandi dans un environnement qui parle beaucoup d'entrepreneuriat, de l'entreprise, de la gestion d'entreprise, et tout ça. Donc la fibre entrepreneuriale, ça passe indirectement. C'est comme si j'ai été élevée avec l'entrepreneuriat (Entrepreneure 7).

---

<sup>24</sup> Nom d'emprunt

<sup>25</sup> Nom d'emprunt

<sup>26</sup> Nom d'emprunt

Quant à l'Entrepreneur 8, il est détenteur d'une maîtrise en informatique, et RAPID'O est sa deuxième création d'entreprise au Canada. Au moment de l'entrevue, RAPID'O avait six employés qui travaillaient à temps partiel. Étant donné qu'il s'agit d'une franchise, ils ont repris un local existant, avec le stock et une partie des salariés du précédent franchisé. Selon l'Entrepreneure 7, ils ont décidé de se lancer en affaire ensemble grâce au lien de confiance entre eux, et grâce à la culture de l'entreprise familiale de leur pays d'origine :

On a décidé qu'on travaille ensemble parce qu'il y avait déjà le lien de confiance entre nous. Il me connaît, je le connais. Donc le travail va être plus fluide. Et aussi on a cette culture, je dirais, de notre pays d'origine de travailler en famille, la culture de l'entreprise familiale.

Nous notons ici l'adoption d'une stratégie de composition d'équipe entrepreneuriale basée sur l'attraction interpersonnelle, qui s'oppose à la stratégie de recherche de ressources. D'après notre typologie des équipes entrepreneuriales, le cas D est de type Mimix (une équipe d'une minorité ethnique et mixte). Il s'agit donc d'une équipe homogène en termes d'ethnie, mais diversifiée en termes de genre. Selon l'Entrepreneure 7, la mixité de leur équipe entrepreneuriale représente un véritable atout vis-à-vis des fournisseurs ou partenaires d'affaires, notamment grâce à la présence masculine. Elle déclare :

Moi en tant que femme, avec les fournisseurs ou les partenaires d'affaires, des fois, j'ai de la facilité, et des fois, non. Surtout quand je refuse quelque chose ou quand on fait de la négociation, ils essaient de te prendre toute la place. Surtout ils commencent à dire des choses parce que c'est moi qui suis en face. [...] Lorsque c'est mon frère qui est là, je peux le constater, la demande est fluide. Ils peuvent accepter ce que mon frère dit juste parce que c'est lui. [...] Aussi, une chose, par exemple quand tu appelles au téléphone pour faire une demande de crédit par exemple pour un produit que tu as reçu par erreur ou qu'on t'a envoyé exprès pour augmenter leurs ventes, quand c'est la voix d'une femme, ils [les fournisseurs] vont trouver mille et une excuses pour refuser ; Quand c'est la voix d'un homme, ils expriment leur mécontentement, mais ils vont le faire tout de suite. Et quand c'est une

femme ils vont dire « Oh non, je suis désolée Madame, je ne peux pas, c'est ... ». Comme j'ai dit, ils peuvent trouver mille et une excuses pour ne pas le faire.

De plus, selon l'Entrepreneure 7, la présence de l'homme dans l'équipe entrepreneuriale est aussi bénéfique vis-à-vis des employés. Pour elle, la présence de son frère dans l'équipe facilite la gestion de ressources humaines, en l'occurrence les ressources humaines masculines :

Il y a aussi des fois, c'est au niveau des chicanes ou de problèmes, quand il [le frère] intervient le problème se règle. Quand c'est moi, surtout avec les hommes, je trouve vraiment de la difficulté à gérer les hommes. [...] Donc quand c'est lui [le frère] qui parle avec eux [les employés], le problème est réglé. Et quand c'est moi, ça peut traîner.

D'après l'Entrepreneure 7, ils forment une équipe complémentaire du fait de leur mixité :

C'est une équipe qui est complémentaire. C'est comme on fait de la compensation. Moi je compense des choses, et lui il compense des choses que je ne peux pas faire. [...] C'est une bonne équipe femme et homme, c'est comme des choses qu'il ne peut pas régler, je peux les régler et vice versa.

Quant à l'Entrepreneur 8, selon lui, l'atout majeur de leur mixité serait au niveau de la gestion et de l'organisation, notamment grâce à la présence de la femme. Il affirme :

En tant qu'homme, je pense que la gestion est plus grande chez les femmes. Côté organisation, c'est chez les femmes pour moi, je pense comme ça. Côté administration, je peux faire, mais quand même avec une femme, il y a plus de traitements de certains détails comparativement à moi, homme. Je néglige des choses, alors qu'une femme elle porte attention à tout (Entrepreneur 8).

En effet, la gestion de leur entreprise est assurée par la femme, comme le souligne l'Entrepreneur 8 :

Elle a fini ses études, elle travaille et c'est elle qui a démarré l'entreprise, ça veut dire qu'elle l'a commencé depuis le premier jour de l'inventaire jusqu'à maintenant. Donc elle a dû voir tous les changements et le développement de l'entreprise. [...] Les premiers mois, je l'ai assisté, mais à distance. Elle était vraiment sur le terrain.

En ce qui concerne la composition ethnique de leur équipe entrepreneuriale, selon les deux cofondateurs, le fait qu'ils ne soient pas Québécois ou Canadiens leur pose problème vis-à-vis de certains clients. Ils déclarent :

Au début, on m'a harcelée avec cette question : « c'est quoi ta race ? ». C'est plusieurs fois, on me demande cette question : « c'est quoi ta race ? ». La race, c'est un peu choquant comme terme... Et aussi, il y a des clients quand ils rentrent et qu'ils voient que moi je ne suis pas québécoise ou canadienne, ils partent ; ils disent : « Ah je ne vais jamais revenir ici ! » ou ils lancent un mot comme ça. [...] Au début, les clients, ils étaient... comme je te l'ai dit, ce sont des Québécois ; c'est un secteur de Québécois, les personnes âgées surtout. Quand ils rentrent des fois, ils trouvent que c'est un Maghrébin, c'est comme s'ils disent « qu'on est une famille ». Ils croyaient qu'on est en famille. Et puis on leur dit oui c'est une entreprise familiale. Je trouve qu'ils sont un peu curieux, les clients sont curieux, pour poser ces questions : « Tu es de quelle origine ? Qu'est-ce que tu fais ici ? Pourquoi ils n'ont pas engagé un Québécois ? » (Entrepreneure 7).

Comme des fois je trouve des clients, âgés bien sûr, pas les jeunes, je pense quand ils savent que le gérant c'est moi ou bien ma sœur, ils changent d'attitude ou bien des fois il m'est arrivé qu'un client âgé a exprimé qu'il ne va jamais revenir, je sais pas pourquoi mais je pense parce qu'on a changé un peu les employés (Entrepreneur 8).

Cette homogénéité ethnique a également engendré des difficultés relationnelles et communicationnelles vis-à-vis des employés québécois natifs qui ont tous démissionné, tel que mentionné par l'Entrepreneure 7 :

Pour les ressources humaines, il y avait déjà 7 ou 8 employés [québécois natifs]. Pour un début et pour apprendre, on a décidé de garder les anciens employés. Ils ont commencé à démissionner l'un après l'autre parce que premièrement c'était difficile pour eux le changement ;

deuxièmement nous ne sommes pas des Québécois comme eux. Dès fois je ne comprends pas ce qu'ils disent. C'est très difficile pour moi. Ils n'acceptent pas que quelqu'un qui ne connaît rien soit leur boss. Tu comprends ? Donc j'ai trouvé ça difficile, surtout que c'est eux qui m'ont appris à passer, par exemple, les commandes. [...] Mais ils ont tous démissionné finalement.

Face à ces démissions, ils se sont tournés vers l'embauche avec l'intention d'intégrer le principe de diversité ethnique dans leur équipe de travail, tel que mentionné par l'Entrepreneure 7 :

On voulait intégrer le principe de diversité [ethnique] dans l'entreprise. Donc on a cherché des étudiants ici de l'université. Quand j'étais étudiante, j'ai commencé par mes contacts, les personnes que je connais. Puis j'ai commencé à engager des collègues ou quelqu'un qui cherche un travail. J'ai fait une annonce à l'université. Sur le site internet de l'université, on a fait une annonce de recherche d'employés.

Par ailleurs, d'après l'Entrepreneure 7, ils n'ont bénéficié d'aucun accompagnement et n'ont eu accès à aucun financement externe pour démarrer leur entreprise : « On n'a eu pas d'accompagnement. On voulait avoir du financement auprès d'un organisme de la région, mais on n'a pas réussi. [...] Par exemple, on a eu aucune ressource financière ».

D'après elle, cela est dû notamment à leur méconnaissance de l'environnement des affaires au Québec et à la lourdeur administrative, étant donné qu'ils sont des immigrants qui démarrent une nouvelle entreprise :

Au début, quand on ne connaît pas l'environnement, parce qu'on est quand même une entreprise qui est en démarrage, il y a beaucoup de choses qu'on ne connaît pas. [...] Le monde des affaires au Québec, ce n'est pas évident, c'est beaucoup de travail. Ce n'est pas la même chose [comparativement à notre pays d'origine]. Déjà c'est une nouvelle culture, un nouvel environnement, c'est nouveau. Donc on est en phase d'exploration. Et c'est la phase la plus difficile, ça a coïncidé avec le Covid [COVID-19] en plus. Donc ce n'est pas évident. Il faut que tu consacres tout ton temps à l'entreprise. Et même ça, avec le temps, tu

vas réaliser que tu as manqué quelque chose, tu ignorais quelque chose, tu ne savais pas ce que tu dois faire, tu as dépassé des délais, parce que tu ne savais pas que... Et aussi, il y a beaucoup de détails, il y a vraiment beaucoup de détails et de paperasse. Donc ce n'est pas évident. [...] Ici c'est vraiment très délicat l'environnement, surtout en tant qu'immigrante, ce n'est pas évident, à tous les niveaux, que ce soit avec les fournisseurs, que ce soit avec les normes. Je pense qu'il y a toujours quelque chose que j'ignore, que je dois comprendre, découvrir et chercher. C'est avec le temps que on apprend tout ça. Surtout, ici il y a beaucoup de réglementation, beaucoup de permis, beaucoup de paperasse. Du coup, ça complique un peu la tâche, mais c'est intéressant comme environnement (Entrepreneure 7).

Cependant, selon elle, la mise en place des organismes dédiés uniquement aux personnes issues de l'immigration n'est pas une bonne idée :

Et aussi, je pense que faire des organismes uniquement pour aider les entrepreneurs qui sont issus de la diversité [de l'immigration], ce n'est pas une bonne idée aussi : ça te classe déjà dans une catégorie comme quoi tu es tu es différent des autres (Entrepreneure 7).

D'après l'Entrepreneure 7, la présence d'un Québécois natif dans leur équipe entrepreneuriale aurait été bénéfique pour contrer leur méconnaissance de l'environnement des affaires au Québec :

Parce que lui [le Québécois natif] c'est son pays, il connaît le système, il sait comment ça marche, surtout s'il connaît déjà l'environnement entrepreneurial, ça l'aide beaucoup. Tandis que moi je dois découvrir l'environnement entrepreneurial et puis comprendre aussi comment ça marche, comment ça fonctionne, qu'est-ce que je dois faire, qu'est-ce que je ne dois pas faire. Cela me retarde un peu. C'est comme si lui il me dépasse à ce niveau. Il a ses propres repères, donc il sait où est-ce qu'il peut trouver l'information tandis que moi je dois faire un grand tour pour arriver à la bonne information. Lui peut-être, il peut la trouver facilement et rapidement.

De plus, selon elle, une présence québécoise dans leur équipe entrepreneuriale pourrait être bénéfique également vis-à-vis des employés. Elle affirme :

Par exemple, si on avait un Québécois [natif] avec nous, qui fait la gestion aussi, avec les commis [les employés], parce qu'il connaît la culture, donc on n'aura peut-être pas un choc culturel [avec les employés]. Au niveau de la gestion, il saura comment parler avec eux ; il sait quoi dire pour que le travail soit fait ; il sait quand est-ce qu'il doit être ferme (Entrepreneure 7).

Quant à l'Entrepreneur 8, pour lui, une présence québécoise dans leur équipe entrepreneuriale aurait été bénéfique aussi vis-à-vis de la clientèle, grâce notamment au fait que les gens aiment voir les gens qui leur ressemblent. Il déclare :

Il a des clients qui aiment ou qui veulent voir les gens locaux qui travaillent avec eux... les gens qui leur ressemblent, ça c'est naturel, je pense. S'il y avait un Québécois natif [dans l'équipe entrepreneuriale], c'est sûr qu'on aurait d'autres clients de plus que qu'on a perdus (Entrepreneur 8).

Selon lui, la présence d'une personne québécoise native dans leur équipe entrepreneuriale ferait qu'il aurait le bon interlocuteur vis-à-vis des différents partenaires, notamment grâce à la facilité de communication des Québécois natifs, et à la facilité de communication entre les personnes de même culture. Il témoigne :

La facilité de communication ou bien la facilité de dire les choses [des Québécois natifs]. Moi je n'ai pas expérimenté d'être partenaire avec un Québécois, mais j'ai vu comment les Québécois se comportent avec les Québécois, comment les Québécois se comportent avec moi. C'est différent. C'est plus facile la communication quand c'est entre des personnes de la même culture, parce que moi quand même, même si j'ai vécu huit ans ici, je reste toujours avec mon esprit [du pays d'origine], c'est comme s'il y a une partie de moi qui ne s'est toujours pas adapté. Ce n'est pas facile à expliquer.

Par ailleurs, d'après l'Entrepreneure 7, au Québec, le principal inconvénient de l'homogénéité ethnique de leur équipe entrepreneuriale est la difficulté d'accéder aux informations qui mènent aux ressources externes. Elle déclare :

Si on était avec un Québécois ou un Canadien, lui c'est son pays, il a déjà ses repères. Le principal inconvénient [de notre homogénéité ethnique], c'est la difficulté d'accès à l'information qui mène aux ressources, qui te donne accès aux ressources [externes].

Quant à l'Entrepreneur 8, malgré qu'il soit à sa deuxième création d'entreprise au Québec, il trouve que l'environnement des affaires au Québec « *est difficile pour les immigrants, et est facile pour les locaux* ». Aussi, selon lui, « *les banques qui sont canadiennes sont très facilement accessibles et serviables. Les banques régionales sont compliquées et très difficiles d'accès pour les nouvelles entreprises* ».

#### 4.1.5 Cas E : Équipe 5

L'équipe entrepreneuriale du présent cas est composée de Julien<sup>27</sup> (Entrepreneur 9) et de Jade<sup>28</sup> (Entrepreneure 10), deux Français ayant créé LUMIN'A<sup>29</sup> en 2021, une entreprise de fabrication et de vente de bougies parfumées, dans la région de Montréal. Les deux cofondateurs sont dans la vingtaine<sup>30</sup>, et étudient l'administration des affaires dans une même université montréalaise. Ils sont également en couple et ont eu l'idée de l'entreprise ensemble, tel que mentionné par l'Entrepreneure 10 : « on a eu l'idée ensemble. C'est à dire qu'en fait c'est parti d'une histoire personnelle [...] Donc en fait on a réfléchi ensemble, et après comme on se connaissait bien on s'est dit que c'était une bonne idée de faire ça ensemble ». Il s'agit donc d'une stratégie de composition d'équipe entrepreneuriale basée sur l'attraction interpersonnelle, qui oppose à la stratégie de recherche de ressources.

---

<sup>27</sup> Nom d'emprunt

<sup>28</sup> Nom d'emprunt

<sup>29</sup> Nom d'emprunt

<sup>30</sup> Au moment des entrevues, l'Entrepreneur 9 et l'Entrepreneure 10 ont respectivement 23 ans et 22 ans.

Pour l'Entrepreneure 10, le fait qu'ils soient en équipe leur permet d'aller plus vite et d'avoir de nouvelles idées :

Pendant que par exemple je fais une tâche, il peut avancer sur une autre tâche, et au moins on va comme deux fois plus vite, peut-être pas deux fois exactement parce qu'il y a des tâches qui sont plus longues, mais globalement ça permet d'aller plus vite. Et puis ça permet surtout d'avoir des nouvelles idées, c'est à dire que moi je ne suis pas très à avoir des idées, à fuser tout le temps, à dire « Ah là je sais ce qu'il faut faire et cetera ! », tandis que lui oui. Donc au moins, on peut discuter de nouvelles idées ensemble. Je pense que c'est une force dans le fond où ça amène de la cohésion. Et puis je pense que ça permet d'aller plus loin aussi dans le projet en étant à deux.

Quant à l'Entrepreneur 9, selon lui, le fait qu'ils soient en équipe contribue non seulement à avoir plus de ressources, mais aussi plus de compétences grâce à leur complémentarité. D'après lui, cela leur permet également de gagner du temps. Il raconte :

Quand on lance un projet, on a très peu de ressources, donc le fait d'être en équipe ça rajoute tout de suite beaucoup de ressources. En plus on est étudiants, on n'a pas beaucoup d'argent à investir. Ce qui compte le plus pour nous, c'est le temps dont on dispose et forcément à deux, on a plus de temps que tout seul, et puis on est un peu complémentaire en termes de compétences aussi. [...] Il y a une phrase qu'on dit souvent qui est « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ». Mais pour moi, seul on ne va pas plus vite. Je ne suis pas trop d'accord avec cette phrase. En étant ensemble, on peut travailler deux fois plus vite (Entrepreneur 9).

De plus, pour l'Entrepreneur 9, le fait qu'ils soient en couple leur permet de passer plus de temps sur leur projet : « on est beaucoup plus ensemble que deux associés qui ne sont pas en couple par exemple, donc ça nous permet aussi de passer plus de temps sur notre projet ».

D'après notre typologie des équipes entrepreneuriales, ce cas est de type Mamix (une équipe de la majorité ethnique et mixte). Il s'agit donc d'une équipe homogène en termes d'ethnie, mais diversifiée en termes de genre. Selon l'Entrepreneur 9, la mixité de leur équipe entrepreneuriale leur serait bénéfique pour le relationnel, car en fonction du partenaire en face et de la situation, ils peuvent envoyer la bonne personne :

Souvent, il y a des personnes, on sait que ça va mieux *fitter* avec un homme ou avec une femme. En fait, on n'y pense pas, mais c'est aussi une ressource qui est intéressante : je sais qu'il vaut mieux que tu ailles parler avec cette personne parce que tu vas bien t'entendre avec ; et dans toutes les phases de négociation c'est toujours plus simple de s'entendre avec quelqu'un qui pourrait être notre ami qu'avec quelqu'un qu'on a du mal.

D'après lui, la mixité de leur équipe entrepreneuriale leur est également bénéfique vis-à-vis de l'esthétique et la qualité de leurs produits, notamment grâce au regard féminin : « il y a un regard plus féminin aussi, pour l'esthétique de nos produits, la qualité, peut-être qu'on pense à des détails différents. [...] Une sensibilité différente sur tout ce qui va être l'idéation, les prototypages, sur l'esthétique de nos produits » (Entrepreneur 9).

Quand l'Entrepreneure 10, selon elle, leur mixité leur apporte plus de crédibilité vis-à-vis des acteurs externes : « Pour moi personnellement je trouve qu'une équipe mixte ça apporte toujours plus de crédibilité et de valeur au projet, ça montre plus une équipe soudée ». En effet, pour elle, le fait qu'ils soient en couple pourraient rassurer certains partenaires :

Justement peut être que le fait qu'on soit en couple et dans la vie professionnelle et personnelle parfois il y a des personnes qui peuvent se dire « c'est rassurant, ce ne sont pas deux amis qui se sont rencontrés dans un bar ». [...] et puis le fait qu'on soit une entreprise jeune, peut-être justement le fait qu'on soit un homme et une femme, en couple, peut-être que ça touche certaines personnes aussi, que ça les sensibilise. (Entrepreneure 10).

Dans cette veine, d'après l'Entrepreneur 9, ils ont toujours été bien accueillis dans leur parcours entrepreneurial :

On a toujours été bien accueillis. Tout s'est toujours bien passé, alors je ne sais pas si c'est le fait qu'on soit deux francophones blancs. Mais est-ce que si on n'avait pas été de la majorité ethnique ça aurait été la même chose ? Je ne sais pas. Je l'espère.

En outre, selon lui, la présence masculine dans une équipe entrepreneuriale représente un atout majeur. Il déclare :

Encore dans le monde des affaires, je pense que c'est toujours mieux vu parce qu'on parle beaucoup d'hommes d'affaires, mais finalement peu de femmes d'affaires, donc j'imagine que l'homme est toujours... Il y a toujours une vieille mentalité où on va plus parler d'affaires avec un homme qu'avec une femme (Entrepreneur 9).

Pour les deux cofondateurs, l'environnement des affaires à Montréal est avantageux, notamment grâce à sa richesse et à la facilité de rentrer en contact avec des entrepreneurs bien établis. Ils affirment :

À Montréal, il [l'environnement des affaires] est très riche. Je trouve que l'écosystème entrepreneurial est très riche et diversifié. Et moi quand je suis arrivée à Montréal, je n'étais pas spécialement intéressée par l'entrepreneuriat. Dans ma tête, j'étais très cadrée dans il faut faire un baccalauréat, puis travailler dans une grande entreprise, et cetera. Et je n'étais pas du tout dans ces codes-là ; et le fait de découvrir le monde entrepreneurial de Montréal, je trouve qu'il est hyper riche et diversifié et permet d'amener plein de choses. On est très bien accompagné, je dirais. [...] Beaucoup de ressources dans le sens où quand je parle à quelqu'un par rapport à une problématique ou quelque chose, ils me disent « Ah, il y a telle entreprise située à tel endroit dans la région de Montréal qui peut t'aider à faire ça ». Et ouais je dirais beaucoup de ressources et aussi il y a pas mal d'organisations qui peuvent aussi permettre du financement (Entrepreneure 10).

Je trouve qu'il y a beaucoup d'opportunités et que les gens sont très accessibles. Donc c'est assez facile d'aller chercher des ressources ou d'aller rencontrer un grand entrepreneur ou un grand patron que

finalement on n'oserait pas trop aller le déranger parce que c'est quelqu'un de très occupé et puis finalement cette personne accepte sans problème de nous rencontrer pour nous aider. Et les gens sont très ... ils acceptent d'aider sans rien en échange, ça leur fait plaisir (Entrepreneur 9).

Cependant, selon l'Entrepreneure 10, l'accès au financement représente le principal obstacle auquel ils sont confrontés, dû au fait qu'ils n'aient pas encore la résidence permanente canadienne :

Du fait qu'on soit en permis d'études, il y a beaucoup de financements auxquels on ne peut pas avoir accès, qui sont ouverts aux citoyens canadiens et aux résidents permanents. Donc je dis que c'est un peu le principal obstacle.

D'après l'Entrepreneur 9, la présence d'une autre ethnique ou d'un Québécois leur serait bénéfique, notamment pour avoir du financement ou pour bénéficier de plus d'accompagnement, ou encore pour avoir un point de vue différent :

Parce que je pense qu'une équipe diversifiée en termes d'origines, de cultures, que ce soit un Québécois, parce qu'on est deux Français, donc ça serait mieux. Mais même s'il n'était pas Québécois et qu'il était d'une autre nationalité ou d'une autre culture ça nous aiderait. En plus, s'il était Québécois, pour du financement ça serait plus simple, et pour beaucoup d'accompagnement ça serait plus simple. Puis après, même dans les activités de tous les jours, c'est toujours intéressant d'avoir une personne qui pense différemment de nous, même si on est souvent plus à l'aise à travailler avec des personnes qui nous ressemblent parce que c'est plus facile. Mais en fait finalement des personnes différentes amènent un autre point de vue qui fait qu'on va un petit peu plus communiquer pour faire passer nos idées, mais c'est quasiment toujours bénéfique. On est deux Français qui ont reçu un petit peu la même éducation en France. Donc je pense que quand on recrutera des personnes, ça serait intéressant de faire l'effort de recruter des personnes qui nous ressemblent vraiment pas du tout, pour avoir justement d'autres avis, une éducation aussi différente, et une sensibilité différente sur les étapes qui vont arriver.

Aussi, selon lui, « une équipe multiethnique peut envoyer le bon joueur parler à la bonne personne. Donc elle pourra mieux s'adapter aux interlocuteurs dont elle fait face » (Entrepreneur 9).

## 4.2 LA PERSPECTIVE DES RÉPONDANTS (PERSONNES CONSEILLÈRES EN ENTREPRENEURIAT)

En plus des équipes entrepreneuriales, nous avons aussi interviewé six personnes conseillères en entrepreneuriat dans la région de Montréal, mais nous avons exclu un cas, car le conseiller en question n'avait pas encore assez d'expérience en accompagnement entrepreneurial. L'objectif principal de la participation des personnes conseillères en entrepreneuriat est d'avoir davantage de points de vue différents et complémentaires afin d'approfondir notre étude de cas. Pour des raisons de respect de l'anonymat et de la confidentialité, nous ne mentionnerons pas la provenance exacte des conseillers, ni des informations détaillées sur les organismes pour lesquels ils travaillent.

### 4.2.1 Répondante 1 (R1)

La répondante 1 est une conseillère en entrepreneuriat basée à Montréal, que nous nommons « Conseillère 1 ». Originnaire du Maghreb et travaillant dans un organisme gouvernemental, Conseillère 1 s'occupe de toute la province de Québec, et accompagne les entrepreneurs issus de l'immigration. Elle déclare :

Ça fait 4 ans que je travaille dans cet organisme-là. J'aide les entreprises qui sont en phase de démarrage à les propulser vers la croissance. Sachant que ces entreprises ont des besoins grandissants au fur et à mesure de leur projet. Je les accompagne en les référant à l'écosystème entrepreneurial, parce qu'on se rend compte, en fait, la clientèle qu'on vise c'est la clientèle issue de la diversité ethnoculturelle à 100 %, qui ne connaît pas l'écosystème entrepreneurial, qui ne connaît pas les ressources au Québec. Donc moi j'œuvre à travers tout le Québec.

J'accompagne tous les entrepreneurs de la diversité ethnoculturelle à travers tout le Québec, à éviter les dérapages, à briser les barrières systémiques que les entrepreneurs immigrants peuvent connaître dans leur parcours entrepreneurial (Conseillère 1).

Selon elle, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est bénéfique, car elle permet à une entreprise en démarrage de gagner plus de crédibilité vis-à-vis de la clientèle :

Moi je le conseille toujours [la diversité ethnique]. Je trouve ça très bénéfique, parce que je prends l'exemple d'un entrepreneur immigrant qui se lance en entrepreneuriat et qui va aller chercher un partenaire aussi immigrant de même communauté... Au Québec, pour connaître le réseau des affaires, il faut une immersion. Donc il faudrait plutôt aller chercher un partenaire qui réside ici ou qui est né ici, qui connaît très bien la culture d'affaires au Québec, c'est toujours plus intéressant, plus gagnant pour l'entreprise, et pour la clientèle parce que l'entreprise gagne plus de crédibilité. [...] Je conseille toujours de constituer une équipe diversifiée ou en tout cas une personne de l'équipe qui est résidente ou native d'ici au Québec pour pouvoir vraiment mieux comprendre la culture d'affaires, et mieux comprendre le marché (Conseillère 1).

D'après Conseillère 1, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est bénéfique non seulement pour avoir accès à un marché plus large, mais aussi pour avoir plus de chance d'accéder aux ressources financières, grâce notamment à une présence québécoise dans l'équipe entrepreneuriale :

Quand on étudie un dossier de financement, on étudie non seulement la viabilité du projet, on étudie l'environnement externe (le secteur d'activité et le marché ; s'il est déclin ou s'il est en enclin), mais on étudie aussi le profil de chaque promoteur. En étudiant le profil de chaque promoteur, si au sein de l'équipe [entrepreneuriale] il y a des Québécois, c'est clair que ça donne plus de chances à l'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'encore une fois, ça permet d'aller chercher un segment de marché plus large. En fait, ça donne une opportunité à l'entreprise, mais je ne suis pas en train de dire que s'il n'y a pas un Québécois au sein de l'équipe ça freine au financement. Ça c'est faux. Ça donne juste une valeur ajoutée au niveau des ressources financières,

et même au niveau de la clientèle. Si on cherche une clientèle québécoise de souche (comme on dit), oui c'est intéressant d'avoir dans l'équipe un Québécois. C'est plus une valeur ajoutée.

Aussi, selon elle, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins d'une clientèle multiethnique :

Si on vise une clientèle multiethnique, dans ce cas-ci, il faut aller chercher des promoteurs qui sont aussi multiethniques pour pouvoir répondre aux besoins de cette clientèle multiethnique, parce qu'on a seulement le savoir-être, mais on a aussi le savoir-faire, on a l'expérience, on a aussi de la compréhension de la culture de sa clientèle. Donc on est mieux servi à en tirer les bénéfices.

Quant à la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale, d'après elle, cela démontre d'un effort de parité fait par l'entreprise, ce qui permet à cette dernière d'aller chercher un segment de marché plus large. Elle déclare :

Plus il y a de la mixité, mieux c'est au sein de l'entreprise. [...] Déjà l'entreprise fait un effort de parité. S'il y a un effort de parité, ça veut dire qu'on dessert non seulement une clientèle féminine, mais aussi qu'on dessert une clientèle masculine. Donc elle a un bassin plus large déjà rien que par le genre. Et si maintenant on rajoute le multiethnique, on rajoute une clientèle encore non seulement féminine et masculine mais aussi multiethnique. Donc on va aller chercher un segment de marché plus large. [...] S'il y a une clientèle féminine, mais on voit qu'en fait c'est un promoteur homme qui dessert une clientèle féminine, mais on voit qu'au sein de l'entreprise, il y a aussi des promotrices, donc c'est clair que la clientèle féminine sera plus à l'aise à pouvoir collaborer ou faire une transaction avec cette entreprise-là, parce qu'il y a aussi le sentiment d'appartenance. La clientèle féminine va avoir un sentiment d'appartenance parce qu'au sein de l'entreprise il y a une parité, il y a des hommes et des femmes (Conseillère 1).

De plus, selon elle, la mixité apporte plus de crédibilité et plus de leadership, grâce notamment à la présence d'un homme lorsqu'il s'agit d'un secteur traditionnellement masculin comme la construction, par exemple. Elle affirme :

Moi si j'étais une femme entrepreneure et si j'œuvre dans un secteur d'activité qui est très masculin, comme la construction, par exemple, c'est clair que je vais m'associer avec un homme, parce que j'aurai plus de crédibilité, plus de leadership (Conseillère 1).

D'après elle, une équipe entrepreneuriale multiethnique et mixte serait non seulement bénéfique pour l'entreprise en termes de compétences, mais aussi vis-à-vis de la clientèle :

Si on prend l'équipe mixte (donc par genre) associée avec une équipe multiethnique, donc ça ne peut qu'être gagnant non seulement pour l'entreprise, mais pour la diversification des compétences, et pour une meilleure gestion de l'entreprise, et aussi pour les bénéfices de la clientèle.

Pour Conseillère 1, la diversité de genre ou la mixité n'aurait aucun inconvénient : « Personnellement, moi je ne vois pas d'inconvénient qu'il y ait un homme et une femme qui s'associent. Moi je ne vois que des bénéfices ». Contrairement à la diversité des genres, la diversité ethnique représente un couteau à double tranchant, selon elle, notamment à cause des différences culturelles :

C'est à double tranchant, parce que le fait que ce soit multiculturel, ce sont des cultures différentes, ce sont des mentalités différentes. Il peut y avoir divergence d'opinions, parce que culturellement l'éducation n'est pas la même, la façon d'œuvrer n'est pas la même. Donc il peut y avoir divergence d'opinions. Donc c'est à double tranchant le multiculturel. Il faut aller chercher l'équilibre par la communication, une communication commune.

En tant que conseillère en entrepreneuriat, il lui arrive de conseiller des nouveaux arrivants de s'associer avec des Québécois natifs ou avec des personnes ayant vécu au moins 10 ans sur le sol québécois afin de pouvoir communiquer à la québécoise. Elle déclare :

Je conseille fortement d'aller plus chercher des Québécois qu'ils soient immigrants ou pas, mais qui sont nés ici ou qui ont vécu ici depuis une vingtaine d'années au moins... Disons 10 ans et plus, parce qu'ils connaissent très bien la mentalité, ils connaissent très bien l'environnement politique, technologique, environnemental. Ils connaissent la culture des affaires, ils connaissent la culture des Québécois. Donc c'est important, et 5 ans ce n'est pas suffisant, c'est à partir de 10 ans et plus qu'on commence vraiment à comprendre la culture québécoise, et surtout connaître comment communiquer à la québécoise, et non pas dans notre pays par rapport à notre culture. On est au Québec, il faut communiquer à la québécoise (Conseillère 1).

Selon elle, cette recommandation de s'associer avec une personne ayant une bonne connaissance de la culture québécoise est très bien accueillie par sa clientèle qui est composée de personnes immigrantes :

Une très bonne réception, parce qu'en fait il voit que moi ça fait très longtemps je suis au Québec (depuis 20 ans). Donc je leur dis l'expérience que j'ai et cetera, et puis comme je suis dans le réseau des affaires, je regarde autour de moi ce qui se passe. Donc je suis bien affairée, en fait. Ça se passe très bien, il y a une très bonne réception. Après moi je leur conseille, ça ne veut pas dire qu'ils exécutent, pas du tout, loin de là.

Dans cette veine, il lui arrive également de conseiller des femmes entrepreneures de se trouver un associé homme. Elle déclare :

Oui, j'ai déjà conseillé, dans le secteur d'activité de la construction et tout ça. J'en ai eu une il n'y a pas longtemps. Je lui dis « est-ce que vous avez un associé homme? ». Elle m'a dit « oui justement, j'en cherche un ». Je lui dis « je vous conseille fortement, parce que c'est un secteur d'activité masculin, il faut aller chercher un homme, c'est important pour gagner plus de crédibilité ». Et puis oui, ça se passe très bien, très bonne réception.

#### 4.2.2 Répondant 2 (R2)

Concernant le répondant 2, il s'agit d'un conseiller en entrepreneuriat que nous nommons « Conseiller 2 ». Il est originaire d'Amérique du Nord et travaille dans un organisme montréalais depuis 6 ans et demi. Tel que mentionné par Conseiller 2, l'entrepreneuriat en équipe occupe une importante place dans cet organisme :

Nous on leur suggère [de se mettre équipe]. C'est-à-dire, quand ils sont en phase d'incubation, on les encourage fortement de bâtir une équipe autour de soi. Par contre quand ils ont en phase d'accélération, on les oblige. C'est un critère d'obligation. Il faut être au moins deux cofondateurs pour l'entreprise, parce que rendu en phase d'accélération, on leur montre tout simplement qu'il faut bâtir une équipe. La première chose qu'on leur dit, même en phase d'incubation, c'est qu'on ne peut pas bâtir une entreprise tout seul dans son sous-sol.

Selon lui, la recherche de cofondateurs doit être fondée sur le principe de complémentarité :

On les encourage fortement aussi à aller chercher des cofondateurs qui sont complémentaires. [...] Parce que s'ils ont un profil semblable, et que l'entreprise est trop homogène, ils sont obligés d'aller chercher de l'expertise à l'extérieur de l'entreprise. Donc déjà en partant si l'équipe est complémentaire, ça va beaucoup plus rapidement en phase d'incubation. [...] Être en équipe, c'est profiter de l'expertise complémentaire des membres de l'équipe.

Pour Conseiller 2, la diversité de genre ou la mixité est une source de complémentarité :

Au niveau de la diversité homme-femme, il est certain que les hommes et les femmes ont des styles de gestion très différents, des approches aussi différentes. Mais moi je dirais que c'est très complémentaire un homme et une femme.

Selon lui, la diversité de genre permet également une meilleure compréhension de l'équilibre vie privée-vie professionnelle :

Je dirais que ce sont des entreprises où j'ai vu une plus grande compréhension de l'équilibre famille-travail. Donc on n'est pas un *boys club* tout simplement. Donc quand il y a une équipe mixte homme-femme, effectivement il y a une plus grande compréhension de l'équilibre [famille-travail]. On voit qu'il y a un équilibre quand même assez intéressant puis important au niveau travail-famille, donc vie privée et vie professionnelle.

Aussi, pour Conseiller 2, la diversité de genre pourrait avoir une influence dans certains secteurs d'activité, notamment dans les secteurs considérés comme masculins. Il déclare :

Je pense par exemple à des secteurs très masculins : la logistique, l'entreposage, le transport, la construction. Donc il y a des secteurs qui sont encore des secteurs qui sont occupés majoritairement par des hommes. Et il est certain s'il y a une femme qui doit développer par exemple un marché ou par exemple qui est sur le terrain qui doit développer une clientèle parmi ces entreprises-là qui sont surtout occupées par des hommes, il pourrait avoir... Tu sais je connais des femmes entrepreneures sur le terrain qui ont un peu de difficulté, qui ont fait face à des préjugés, à des comportements très machos déplacés, c'est qu'on essaie de flirter pour rien. Donc des choses moins agréables. Donc si un homme avait fait ça, il n'y aurait pas eu le même traitement. C'est donc on l'aurait peut-être un peu plus écouté, puis on n'aurait pas essayé de blaguer ou faire des farces ou des jokes peut être un peu plus machos là. Mais effectivement. Tu sais donc, dans certains secteurs oui c'est peut-être un peu plus difficile pour les femmes de faire des affaires. [...] Tu sais quand une femme essaie de développer le marché quand ses clients sont dans des secteurs un peu plus masculins, donc elle peut avoir un peu plus de difficultés à développer ses affaires tout simplement, parce qu'elle fait face un peu à certains comportements. Ce n'est pas tous les hommes qui sont comme ça, mais malheureusement il y a encore des vieux comportements qui ne veulent pas changer (Conseiller 2).

Selon lui, la diversité de genre ou la mixité est bien perçue par la clientèle, de façon générale :

Moi je dirais que c'est très bien perçu d'avoir une équipe diversifiée homme-femme. Il y en a de plus en plus. [...] Au niveau de la diversité

des genres, je dirais qu'une équipe mixte en 2022, c'est très bien perçu par la clientèle, par les consommateurs en général.

En ce qui concerne l'ethnie, pour lui, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est une source d'ouverture d'esprit des cofondateurs :

Je pense à une équipe [entrepreneuriale] que j'ai eue, où c'était deux étudiants de polytechniques : un de la communauté haïtienne puis un de la communauté algérienne. Disons les deux entrepreneurs étaient de la deuxième génération de l'immigration ; ce sont leurs parents qui ont émigré ici, mais les deux se sont connus du côté de polytechnique et il y a toujours eu un grand respect entre les deux ; puis chacun d'eux est arrivé avec son bagage culturel : Haïti et Algérie. Oui là pour l'instant, j'ai toujours vu beaucoup de respect, beaucoup d'échanges et beaucoup d'ouverture. Donc ce sont des équipes qui étaient beaucoup plus ouvertes et moins homogènes, mais beaucoup plus d'ouverture du côté des équipes multiculturelles.

Selon lui, la diversité ethnique permet également aux nouveaux arrivants d'avoir une meilleure connaissance de la culture des affaires au Québec. Il témoigne :

Les nouveaux arrivants qui avaient besoin peut-être d'un peu plus de connaissances au niveau de la culture entrepreneuriale au Québec, étaient aidés. [...] Faire des affaires en Afrique, faire des affaires en Australie, faire des affaires aux États-Unis ou au Liban, la culture d'affaires est complètement différente. On ne négocie pas de la même façon (Conseiller 2).

D'après lui, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est aussi bénéfique pour la gestion interne de l'entreprise grâce aux différents points de vue et différentes façons de faire des membres de l'équipe :

Si on a des équipes qui sont diversifiées culturellement parlant, je crois que les différents points de vue et les différentes façons de faire font que ça enrichit le débat de la gestion interne de l'entreprise.

Pour Conseiller 2, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale pourrait faciliter l'accès au financement par des entreprises créées par des immigrants, notamment grâce à une présence québécoise native dans l'équipe. Il déclare :

Il est certain que les entrepreneurs issus de l'immigration subissent une grosse discrimination en partant. C'est à dire que tous les immigrants qui n'ont pas leur résidence permanente se font refuser d'emblée tout financement gouvernemental par exemple ou emprunt bancaire. Donc il faut l'avoir absolument et ça peut prendre des années. Parce qu'ici on a beaucoup d'entrepreneurs qui sont d'anciens étudiants de HEC et qui sont arrivés ici avec un permis étudiant, puis ensuite ils ont découvert l'incubateur, l'accélérateur. Par exemple, ils ont démarré leur entreprise mais les deux associés sont français et n'ont pas leur résidence permanente. Ce qui fait que ça limite quand même grandement l'accès au financement. Donc ça c'est un gros problème qu'on a finalement (Conseiller 2).

En plus de son positif impact sur l'accès au financement, la diversité ethnique pourrait aussi faciliter l'accès à la clientèle grâce à un sentiment d'appartenance, selon Conseiller 2. Il affirme :

Pour les consommateurs, pour l'image de l'entreprise aussi, et tout ça. Donc oui effectivement. La communauté nord-africaine peut percevoir et dire « bah tiens l'entreprise appartient à 50 % à quelqu'un de notre communauté ». Ça peut aider aussi le fait que sa cofondatrice ou son cofondateur soit natif Québécois. Oui effectivement peut-être un sentiment d'appartenance. Le monde aime bien s'identifier aux autres, aux produits, aux marques, et aux entrepreneurs. Donc pour certaines personnes, ça peut les sécuriser. Et pour les personnes qui sont peut-être un peu plus ouvertes sur l'international (Conseiller 2).

En effet, selon lui, cette diversité aiderait la nouvelle entreprise à faire face aux consommateurs locaux qui seraient conservateurs vis-à-vis des produits étrangers. Il témoigne avec l'exemple d'une entrepreneure nord-africaine :

Au début, toutes les personnes pensaient qu'elle voulait vendre ses produits à la communauté nord-africaine. Elle dit « non, non, ce n'est pas ça je veux faire, je veux faire connaître le couscous aux Québécois

tout simplement. C'est pour ça que je vais aller là [dans tel supermarché] ». Mais elle a fait plusieurs kiosques ou des comptoirs pour faire goûter, des choses comme ça. Elle a eu un très bel accueil, je dirais pour 80 % des consommateurs. Mais à 20 %, elle a eu des réactions-là complètement... ça allait du pur racisme, en passant par les personnes qui étaient réticentes « c'est quoi le couscous ? On ne connaît pas ». Là maintenant tout le monde connaissait le couscous. On mange bien. Mais je dirais au niveau des consommateurs, on voit bien qu'il y a un peu plus de conservation, le petit côté conservateur est un petit peu plus présent. Donc on voit qu'il y a beaucoup de travail à faire. Tu sais quand on arrive avec des produits culturels de l'outre-mer, de l'extérieur... (Conseiller 2).

Pour lui, la mixité au sein d'une équipe entrepreneuriale n'a pas d'inconvénient :

Moi je ne vois pas [d'inconvénient]. En tout cas, moi je n'en ai pas perçu. Il est certain qu'un homme qui arriverait avec un profil un petit peu plus macho et qui est associé avec une femme ça ferait peut-être quelques frictions. Mais tous les entrepreneurs qui sont passés par notre programme au cours des sept dernières cohortes que j'ai gérées je n'ai vu aucun comportement déplacé de leur part. Donc je ne vois pas d'inconvénient. Moi je dirais que c'est même un avantage d'avoir une équipe mixte.

#### **4.2.3 Répondant 3 (R3)**

Le répondant 3 est un conseiller en entrepreneuriat que nous nommons « Conseiller 3 ». Originaire d'Afrique subsaharienne, il travaille dans un organisme gouvernemental depuis trois années, et sa clientèle est composée essentiellement de personnes issues de l'immigration.

Selon Conseiller 3, l'entrepreneuriat en équipe est bénéfique non seulement pour l'élargissement du réseau, mais aussi pour la complémentarité :

Bénéfice pour avoir un réseau plus élargi, dans ce sens où si chaque associé peut rejoindre tel nombre de personnes, on le multiplie c'est sûr versus un entrepreneur qui démarre tout seul. Et puis aussi dans certains

cas, je donne un exemple, si dans l'équipe, il y a la complémentarité, c'est quelque chose aussi qui est super intéressant. On a souvent des entrepreneurs qui maîtrisent plusieurs langues, donc qui pourront s'allier à plusieurs partenaires, plusieurs clientèles.

Il lui arrive de conseiller des entrepreneurs de se trouver des associés sur la base de la complémentarité. Il nous donne un exemple :

C'était principalement pour la complémentarité, parce que bon l'entrepreneur était vraiment à l'aise avec son idée et tout, mais au niveau des programmes ou en tout cas de l'écosystème entrepreneurial au Québec, ça nous prenait un partenaire qui pouvait l'aider avec la barrière linguistique, c'est que cet entrepreneur ne parle pas la langue.

Selon lui, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale permet d'avoir accès à certains types de financement notamment grâce à la présence d'une femme ou d'une minorité visible :

Quand on parle de financement, souvent il y a des programmes qui sont spécifiques aussi par exemple à l'entrepreneuriat féminin, ou à l'entrepreneuriat de la diversité ethnoculturelle. Donc avoir des associés qui détiennent une part significative dans l'entreprise ça permet d'aller chercher ces programmes-là de plus. [...] Donc je trouve qu'encore une fois les ressources spécifiques de financement qui existent comme par exemple les bourses d'**Entreprendre ici**<sup>31</sup>, qui sont destinées uniquement à la diversité ethnoculturelle. Donc il faut qu'il y ait quand même un minimum de pourcentage détenu par les personnes issues de la diversité. Donc une équipe diversifiée a plus de chances d'aller chercher ce financement-là. On parle par exemple dans le cas de la communauté noire de **FACE**<sup>32</sup> [*Federation of African Canadian Economics*] qui est un programme de financement aussi qui a été créé récemment qui offre quand même des montants hyper intéressants en termes de prêt. On parle des **FONDS Mosaïque**<sup>33</sup> de **Filaction**<sup>34</sup> qui sont des montants aussi très conséquents qui sont dédiés uniquement à la diversité. Donc en termes de financement, il y a énormément de

---

<sup>31</sup> <https://entreprendreici.org/>

<sup>32</sup> <https://facecoalition.com/fr/>

<sup>33</sup> <https://www.fondsmosaïque.com/>

<sup>34</sup> <https://filaction.qc.ca/>

programmes qui existent. Donc avoir des associés issus de la diversité permet d'élargir un petit peu ce champ-là. [...] Ce sont aussi des programmes comme **Femessor** avant qui est devenu maintenant **Evol**<sup>35</sup>, c'était principalement pour l'entrepreneuriat féminin, donc il fallait forcément qu'il y ait une associée qui détenait un pourcentage dans l'entreprise pour pouvoir accéder à ce prêt-là qui est quand-même un prêt hyper-important qui permet de faire une croissance. Donc le fait d'avoir une associée permettait d'avoir accès à ce fonds-là.

De plus, d'après Conseiller 3, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet aussi d'aller chercher un réseau et un marché plus large, grâce notamment à la présence des entrepreneurs issus de l'immigration : « Et puis bien sûr tout l'apport aussi du réseau, du marché que peuvent amener des entrepreneurs issus de l'immigration ». Quant à la diversité de genre, elle donne plus de crédibilité à l'entreprise vis-à-vis de son marché, selon lui :

Ça revient un petit peu au niveau de la crédibilité de l'entreprise par rapport à son marché. Par exemple, si c'est un marché qui s'adresse principalement à une clientèle féminine le fait d'avoir des personnes issues donc de l'entrepreneuriat féminin ça crée un lien par rapport à cette clientèle-là. Ça ne veut pas dire qu'une équipe masculine ne pourra pas rejoindre cette clientèle, mais le lien je trouve qu'il est créé d'une manière un peu plus organique, on va dire (Conseiller 3).

Pour Conseiller 3, la diversité de genre ou la mixité permet aussi à l'entreprise de bénéficier des réseaux de femmes d'affaires grâce à une présence féminine dans l'équipe entrepreneuriale. Il déclare :

Le réseau des femmes d'affaires du Québec par exemple, qui fait un événement très médiatisé. Au dernier événement, il y avait même le premier ministre François Legault qui était présent pour apporter donc un soutien à ce mouvement-là (Conseiller 3).

---

<sup>35</sup> <https://www.evol.ca/>

Concernant l'ethnie, d'après Conseiller 3, la diversité ethnique permet d'aller chercher un nouveau marché à l'international grâce à la présence d'une personne immigrante :

Concrètement, quand on passe à l'étape de l'exportation, d'aller chercher de nouveaux marchés dans ce cas-là, le fait d'avoir une personne qui vient d'un autre pays ça peut facilement ouvrir, surtout si cette personne-là a déjà son réseau bâti, a déjà dans le fond des contacts qui peuvent aider facilement cette entreprise à s'exporter. Ça c'est un avantage net qu'on voit.

De plus, selon lui, la diversité ethnique permet à l'équipe une meilleure compréhension de la culture d'affaires locale grâce à la présence d'une personne native du Québec. Il souligne l'importance d'une présence québécoise dans une équipe entrepreneuriale :

En termes aussi de diversité ethnique, il faut aussi comprendre la culture d'affaires locale. Donc que si on a une équipe qui n'a pas d'associés qui comprennent la culture d'affaires d'ici, ça peut être un défi pour eux de s'insérer dans cet écosystème-là (Conseiller 3).

Dans ce sens, il lui arrive de conseiller des entrepreneurs issus des minorités visibles de se trouver un associé de la majorité ethnique, et vice versa. Il explique :

Oui ça va dans les deux sens, parce que l'objectif en fait de notre accompagnement, c'est de permettre à ce que l'entrepreneur, si son besoin est vraiment axé à chercher de nouveaux marchés ou de nouveaux partenaires, c'est de l'aider un petit peu dans cette démarche-là. Et effectivement il nous est arrivé de suggérer, d'aller justement s'inscrire par exemple aux chambres de commerce pour pouvoir comme accéder à des événements de réseautage et de là parler de son projet puis éventuellement trouver des associés si le besoin est toujours là. Donc effectivement oui (Conseiller 3).

Par ailleurs, selon Conseiller 3, de nos jours, les équipes entrepreneuriales diversifiées (genre ou ethnie) bénéficient d'une bonne perception de la part des acteurs externes au Québec. Il illustre ses propos en prenant l'exemple de l'écoresponsabilité qui serait la convention que tout le monde doit suivre :

Une entreprise qui a de la diversité maintenant en tout cas en 2022 au moment où on se parle là, je pense que ça apporte vraiment, c'est comme une entreprise, je fais le parallèle avec l'écoresponsabilité, c'est dans les valeurs actuelles de la société. Donc un peu comme avec l'écoresponsabilité on n'a pas le choix que de faire quelque chose. Dans le cas de la diversité ethnique et de genres aussi, encore une fois comme je l'ai bien mentionné, c'est qu'on ne peut pas ignorer vraiment une bonne partie de la force créative qui existe dans une société dont la diversité en fait partie. Donc, moi je pense que ça devrait, et je pense que c'est vu d'un bon œil par les clients. [...] Ouais c'est un point positif. Et puis ça doit l'être et j'espère que ça l'est que ça va continuer à être aussi (Conseiller 3).

En effet, pour lui, les équipes entrepreneuriales les mieux perçues par les acteurs externes au Québec sont les équipes qui sont à la fois multiethnique et mixte :

Pour moi, l'équipe la mieux perçue par les acteurs externes, je pense que j'irai avec la Mumix [multiethnique et mixte], dans le sens que, dans le fond, une équipe diversifiée au niveau du genre et de l'ethnie, ça peut vraiment ouvrir beaucoup de portes, de marchés. Et puis, c'est une belle perception à mon avis (Conseiller 3).

Selon lui, cette bonne perception vis-à-vis de la diversité ethnique et même vis-à-vis de la diversité de genre profite à la société québécoise dans son ensemble :

La diversité ethnoculturelle et ethnique, c'est récemment que ça commence à être mise de l'avant, tant mieux, tant mieux, parce que aucune nation, une société ne peut pas se développer en ignorant une bonne partie, on va dire, de sa force. Donc comme l'Indice entrepreneurial québécois<sup>36</sup> le montre aussi, les clientèles qui ont fort potentiel ça reste l'entrepreneuriat des personnes issues de l'immigration, l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes. Donc il faut forcément investir dans cette clientèle entrepreneuriale-là, si le Québec veut garder sa place et même aller chercher un petit peu plus en termes de retombées économiques (Conseiller 3).

---

<sup>36</sup> <https://indiceentrepreneurialqc.com/rapports/indice-2021/>

De surcroît, pour Conseiller 3, la diversité de genre ou la mixité n'aurait aucun inconvénient sur l'entreprise :

Moi, honnêtement peut-être que je suis un peu biaisé, mais je ne vois pas forcément d'inconvénient, à part le défi de coordination au début. Donc c'est sûr que l'équipe doit s'entendre, doit s'aligner et tout, mais au-delà de ça, moi je vois plus les avantages que les inconvénients. Puis un défi de trouver une direction commune, mais en soi c'est vraiment un plus. C'est comme si on me demandait c'est quoi les inconvénients de respirer (rires). Je ne sais pas, peut-être qu'il y en a, mais je ne les vois pas encore.

Par contre, selon lui, la diversité ethnique pourrait freiner le lancement d'un projet d'entreprise. Il déclare :

La plupart des équipes qu'on a eues c'étaient des équipes diversifiées [ethniquement]. Donc c'est ça la clientèle. On voyait qu'il y avait par exemple une adaptation de façons de faire, qui souvent pouvait freiner le lancement du projet (Conseiller 3).

#### **4.2.4 Répondant 4 (R4)**

Concernant le répondant 4, il s'agit d'un conseiller en entrepreneuriat que nous nommons « Conseiller 4 ». Originaire d'Europe, Conseiller 4 réside au Québec depuis 10 ans et travaille dans un organisme d'accompagnement montréalais depuis un an et demi. Il accompagne essentiellement des entrepreneurs jeunes (moins de 35 ans). Il lui arrive de leur conseiller de se trouver des associés :

Donc moi je recommande aux entrepreneurs de s'entourer pour les raisons que j'ai citées : d'avoir plus de réseaux, plus de temps, plus d'idées, plus de créativité, et du soutien quand ça ne va pas, quelqu'un avec qui fêter quand ça va bien, et idéalement les forces et les compétences de cette équipe-là vont être complémentaires (Conseiller 4).

D'après Conseiller 4, « une équipe diversifiée, elle aura plus d'idées, elle aura une meilleure compréhension globale, holistique du marché, elle comprendra mieux ce que veulent les différents types de clients ». Aussi, pour lui, « le monde est diversifié donc pourquoi l'entreprise ne le serait pas ? Si on veut créer un gros produit qui sert le monde faut qu'on soit capable de comprendre comment fonctionne le monde » (Conseiller 4).

Dans le même ordre d'idées, selon lui, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale représente une richesse pour la nouvelle entreprise, car elle permet de mieux comprendre à la fois la clientèle locale et le marché international, grâce notamment au vécu des cofondateurs. Il déclare :

Je pense que ce qui est riche c'est ce qu'ils ont vécu, l'équipe cofondatrice ce qu'elle a vécu, individuellement chacun des membres qui la composent, ce qu'ils ont vécu. Si ce qu'ils ont vécu se complète, ils vont être capables de mieux comprendre ce qui se passe puis de mieux interagir à l'interne, puis aussi à l'externe. Surtout si on veut avoir un produit à l'international, c'est utile de comprendre comment fonctionnent les régions dans le monde et tout ça. Mais ethniquement diversifié, je pense qu'il faut aussi faire attention à dire moi je veux quelqu'un à la couleur de peau différente dans mon équipe pour le mettre sur les photos de mon site internet puis que ça attire des clients. Je pense que c'est un comportement... je pense que ça a peut-être des avantages mais que je ne pense pas à mon avis que ce soit le meilleur pour ça. Avec les entrepreneurs que j'ai accompagnés ce qu'on remarque c'est qu'en fait la couleur de peau vient avec un bagage finalement culturel qui est différent. C'est ça que je trouve plus intéressant et qui vient apporter de la richesse à l'équipe (Conseiller 4).

En ce qui concerne la diversité des genres, d'après Conseiller 4, elle est une source de diversification de compétences au sein de l'entreprise :

Je pense que les *soft skills* sont différentes dans les genres, donc ça peut être intéressant de les mêler pour avoir une équipe entrepreneuriale plus puissante. [...] Donc en termes de *soft skills*, en termes de *hard skills*, et encore une fois pour créer... je pense qu'une entreprise il faut qu'elle soit capable de mettre en place un climat sain et propice à un bien-être

au travail pour que les gens soient compétents et performants et une équipe de cofondateurs qui est diversifiée va être capable de faire ça.

Dans ce sens, il lui arrive de conseiller un entrepreneur homme de se trouver une cofondatrice. Il déclare :

Tu vois, pour un gars qui est tout seul, je dirais « tu devrais te trouver une cofondatrice fille », ça arrive que je puisse dire ça. [...] pour la force de la diversité d'une équipe diversifiée en termes de genre. Je pense qu'au niveau des *soft skills* rapidement ça se remarque la façon dont on approche le marché. Et puis moi je pense que la start-up c'est un super véhicule pour apporter les solutions positives dans le monde et il faut que ces véhicules-là soient bien pensés. Puis je pense qu'un gars et une fille, ça peut bien faire ça (Conseiller 4).

À la question « Est-ce qu'il est déjà arrivé de conseiller une entrepreneure cette fois-ci femme de trouver un associé homme ? », il répond :

Non, mais dans l'autre sens oui parce que le standard ici ce sont des hommes blancs, donc s'il y a déjà un homme blanc, je vais peut-être décider d'ajouter quelque chose de différent pour ajouter de la force. Mais l'inverse, si c'est une femme je ne vais jamais lui dire de se mettre avec un homme parce qu'il y'a plus de subventions pour les hommes, il y'a plus de prix ou d'accès au financement pour les hommes. Faire ça c'est alimenter un système qui fonctionne mal (Conseiller 4).

Pour les mêmes raisons que précédemment, il ne lui est pas encore arrivé de conseiller un entrepreneur d'une minorité visible de se trouver un associé de la majorité ethnique :

Non. J'ai accompagné plusieurs entrepreneurs issus des minorités visibles mais qui étaient toujours en équipes entrepreneuriales. [...] J'imagine que ce qui se cache derrière ça pourrait être que pour lever des financements, les statistiques disent que ce sont toujours des hommes blancs qui lèvent des financements par capital de risque, donc si un entrepreneur de la minorité visible veut avoir accès au capital de risque, il est mieux de trouver un cofondateur qui remplit le critère là, malheureusement. Mais ouais pas encore arrivé jusque-là parce que je

me dis que les fonds d'investissements vont changer de mentalité (Conseiller 4).

Par ailleurs, selon Conseiller 4, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale influence positivement l'accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise, grâce notamment à une présence féminine dans l'équipe. Il explique :

Je pense que les gens, de plus en plus, ont envie de voir des femmes dans le monde de la technologie, des start-ups de la technologie, et même dans le monde de la création d'entreprise. Donc je pense que c'est un impact positif sur l'accès aux ressources externes. [...] Du financement, du mentorat... Les trois gros points c'est la formation, le réseau et le financement, de ce qu'on fait (Conseiller 4).

Pour lui, la diversité ethnique aussi influence positivement l'accès aux ressources externes, mais a un moindre degré que la diversité des genres. Il déclare :

Je dirais à peu près la même chose. C'est un petit peu moins le cas malheureusement. Le débat homme-femme est plus avantageux. Le débat par rapport à la diversité des genres, j'ai l'impression qu'il est plus avancé, alors la diversité ethnique, j'ai l'impression qu'il est un petit peu moins valorisé (Conseiller 4).

Cependant, selon lui, la diversité de genre et la diversité ethnique sont toutes deux perçues positivement par les acteurs externes, parce que :

Ça montre que la première personne qui a eu l'idée de l'entreprise a eu à cœur d'essayer de mettre en place une équipe qui représente la population, c'est à dire qui soit autant constitué d'hommes que de femmes. Je pense que c'est ça qui est important finalement, c'est que l'entreprise reflète la représentation de là où elle se trouve. Il y a autant d'hommes que de femmes sur terre. Donc pourquoi une équipe de quatre (4) cofondateurs ça devrait juste être des hommes ? Pareil pour la diversité ethnique. Je pense que ça montre une sensibilité de cette équipe. [...] Après il y a peut-être des gens qui sont arriérés, puis qui pensent différemment (Conseiller 4).

En effet, pour Conseiller 4, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale témoigne d'un effort fait par l'entreprise au même titre que l'écoresponsabilité. Il affirme :

En fait, ce sont des questions qui sont super importantes à tous les niveaux, au même titre que je vais acheter des produits d'entreprises plus écoresponsables parce que je vais encourager les entreprises qui font l'effort, si je sais que l'entreprise fait un effort pour former une équipe diversifiée, je vais vouloir consommer de cette entreprise-là, parce que je veux encourager un monde où les entreprises mettent de l'avant la diversité. Ça dépend un peu de quelle entreprise, mais, je pense que c'est motivant pour les clients d'acheter d'une entreprise qui est diversifiée ethniquement. Il y a des entreprises qui font faire leur chaîne de production par des gens qui essaie d'avoir une diversité, même au niveau des handicaps que certains employés peuvent avoir. Il y a des clients qui achètent de cette entreprise là parce qu'ils savent qu'elle emploie des travailleurs handicapés. Donc je pense que les gens ont envie de participer à une entreprise qui essaie de faire quelque chose de bien pour la société. Donc une équipe qui est diversifiée c'est une entreprise qui sait qu'elle a une part à faire pour créer une entreprise qui reflète la population dans laquelle elle est, et puis que les gens aient envie d'encourager ça (Conseiller 4).

Dans ce sens, d'après lui, les équipes entrepreneuriales les mieux perçues sont celles qui sont à la fois multiethniques et mixtes :

Je dirais la Mumix [multiethnique et mixte], parce que c'est ce qu'on a envie de voir dans le monde de demain. Donc en contraste avec ce qui a existé puisqu'il continue d'exister, c'est à dire des entreprises qui sont des équipes de la majorité ethnique masculine, les Mamas, on remarque la force des équipes multiethniques. Et puis si toutes les start-ups, toutes les entreprises étaient Mumix ça veut dire que ça créerait beaucoup d'emplois aussi pour des gens de la diversité ethnique, pour des femmes, en fait, pour les gens qui aujourd'hui sont sous-représentés dans ce secteur-là. Donc ça donnerait un pouvoir d'achat différent à certaines personnes. Donc je pense qu'il y a énormément d'impacts positifs d'avoir des équipes Mumix. Donc les parties prenantes externes soucieuses de ça valoriseraient ça (Conseiller 4).

En opposition, pour lui, les équipes les moins bien perçues sont les équipes de type Mifém (minorité ethnique et féminine), dues à leur rareté ou à l'absence d'historique de succès :

Selon moi, par la société, ce qui serait la moins bien perçue, je dirais que c'est les Mifém [minorité ethnique et féminine]. Je me fie aux statistiques, parce que je ne les connais pas très bien mais j'ai l'impression que sur l'accès aux financements, c'est elles qui ont le moins accès. [...] Avant par exemple en Amérique du Nord, il y avait peu de personnes issues de minorités ethniques qui travaillaient en tech [technologie], et il y a peu de femmes qui travaillent en tech. Donc des femmes issues de la minorité ethnique qui travaillent tech, c'est quelque chose qui commence à arriver. Et puis les gens ont un peu des problèmes avec ça un petit peu. Étant donné qu'il y'a pas d'historique d'entreprises, qu'il y en a c'est sûr, mais des entreprises qui ont un historique de succès énorme qui sont des Mifém, les gens sont plus réticents à investir dedans les Mifém (Conseiller 4).

Selon Conseiller 4, la diversité de genre ou la mixité n'a pas d'effet néfaste sur l'entreprise : « je ne pense pas qu'il y ait un inconvénient ». En revanche, pour lui, la diversité ethnique pourrait avoir des inconvénients si les cultures sont trop éloignées, car la nouvelle entreprise ne dispose pas d'assez de ressources, en l'occurrence le temps, pour faire face à cet éloignement culturel. Il donne un exemple :

Je prends un exemple extrême. Imaginons que je travaille avec un Japonais. On ne se dit pas « bonjour » de la même façon au Japon qu'on se dit « bonjour » en France. Donc si déjà pour vous dire « bonjour » le matin au bureau, c'est compliqué, on imagine qu'il y a plein de choses qui risquent d'être compliquées. Donc ça pourrait être un peu ce que je disais précédemment : de dire qu'au début on ne peut pas se permettre [de perdre du temps]. J'ai l'impression de mon expérience, de ce que j'ai vécu dans la dernière année en compagnie des entrepreneurs jeunes qui lancent pour la première fois une entreprise, c'est qu'ils ne peuvent pas se permettre d'avoir ce genre de difficulté là, ils n'ont pas le luxe de pouvoir se permettre ça parce qu'il y a trop de choses qui viennent compliquer le processus ; donc c'est du temps en plus, c'est de la lourdeur en plus, ça pourrait être ça les problématiques supplémentaires (Conseiller 4).

En guise de conclusion, pour Conseiller 4, le modèle actuel de financement des nouvelles entreprises doit évoluer afin de devenir plus inclusif. Il déclare :

C'est nécessaire de faire une différence, c'est nécessaire qu'on change ce modèle là où ce sont des hommes blancs qui créent des projets et puis qui ont confiance en eux, qui se sentent capables et qui lèvent du financement parce que les gens défendent les financements : « mais ce sont des hommes blancs qui ont réussi avant eux ». Donc on est dans un pattern qu'il faut briser, donc je pense que c'est un sujet [de recherche] intéressant. Puis c'est aussi un problème d'accès à l'information. Si on était capable de savoir que 95 % des équipes Mifém [minorité ethnique et féminine] qui lèvent du financement font un *exit* 5 ans plus tard<sup>37</sup>, on serait comme « Waouh ! Il faut vraiment qu'on investisse plus là-dedans ». On a très peu d'exemples de Mifém qui ont eu des succès incroyables, ce n'est pas parce que ce ne sont pas des bons entrepreneurs, c'est plutôt parce que ce sont des entrepreneurs qui sont beaucoup moins financés. Je pense que c'est un sujet de recherche qui pourrait peut-être amener de la lumière sur comment est-ce qu'ils font ces groupes ethniques, ces équipes entrepreneuriales, puis qu'on pourrait dire « regardez ça vaut la peine », à financement égal elles sont beaucoup plus performantes. Les gens peut-être reverraient leur décision d'investissement (Conseiller 4).

#### 4.2.5 Répondant 5 (R5)

Le répondant 5 est le directeur de l'accompagnement d'un organisme montréalais, que nous nommons « Conseiller 5 ». Originaire d'Amérique du Nord et ancien entrepreneur, Conseiller 5 est aujourd'hui en charge à la fois des programmes d'incubation et d'accélération. Dans l'organisme pour lequel il travaille depuis deux ans, l'entrepreneuriat en équipe occupe une place importante. Il déclare :

Si on regarde notre accélérateur, on n'accompagnera pas des gens qui sont seuls, parce qu'on veut accompagner des équipes entrepreneuriales qui vont être capables d'amener le projet à un niveau supérieur. [...] Il y a très peu d'entreprises qu'on accompagne qui ont énormément de

---

<sup>37</sup> À titre de rappel, il s'agit de dépasser le cap des 5 ans d'existence, car 50 % des nouvelles entreprises disparaissent avant l'âge de 5 ans (Johnson *et al.*, 2018).

succès qui sont lancées par un solo-entrepreneur. Donc on croit beaucoup en la force d'une équipe, et puis d'une équipe complémentaire (Conseiller 5).

Selon lui, dans une équipe entrepreneuriale, la diversité en général et la diversité ethnique en particulier représente une richesse, car elle est une source de complémentarité :

On le voit dans nos cohortes à quel point la diversité de toutes sortes, de genres, de l'ethnicité, d'expérience, d'âge, peu importe, amène tellement de richesses à une équipe. Je le vois sur une cohorte de 15 entrepreneurs à quel point ça fait évoluer les gens sur le plan personnel et professionnel, sur le plan du projet que je n'ai jamais vécu de l'intérieur : je n'ai jamais co-fondé une entreprise avec des gens qui avaient vraiment des éléments très différents des miens. J'ai fondé l'entreprise avec un cofondateur, et puis on était colocataires, et puis deux hommes blancs très similaires, mais je le vois dans un groupe. Je le vis avec mes entrepreneurs à quel point ça a un impact. Je peux juste imaginer que dans une entreprise ça laisse ses effets bénéfiques. Ce sont des perspectives différentes, ce sont des expériences différentes, ce sont d'autres éléments qui vont faire que l'équipe va être plus complémentaire, va pouvoir réfléchir le projet sous différents angles (Conseiller 5).

De plus, pour lui, la diversité de genre aussi est une source de complémentarité. Il affirme :

Des profils différents amènent des visions différentes, de la complémentarité. Et puis, encore une fois, dans nos cohortes [d'entrepreneurs], je le vois, moitié homme moitié femme, ou presque, puis on voit que les gens évoluent tu sais de par les rencontres qu'ils font. C'est sûr que c'est comme ça dans un projet [entrepreneurial] (Conseiller 5).

D'après Conseiller 5, le contexte québécois ou canadien fait que la diversité de genres (grâce à la présence de la femme) et la diversité ethnique (grâce à la présence d'un natif) toutes deux influencent positivement l'accès au financement :

Il y a des trucs très niaisés comme avoir accès à du financement, des subventions qui vont subventionner les femmes en entrepreneuriat. Donc s'il y a une femme dans l'équipe, vous allez avoir accès à ça, alors que vous ne l'auriez pas s'il n'y avait pas de femme. Ou un immigrant qui cofonde avec un local [natif], il y a malheureusement encore dans notre écosystème des financements qui sont accessibles juste pour les résidents permanents. Donc il y a cet avantage pour un entrepreneur issu de l'immigration de cofonder avec un local [natif]. Je l'ai vécu, car mon cofondateur était un Français, il n'avait accès à aucun financement. Pour ces raisons-là, j'avais 51 % des parts de l'entreprise parce que c'était majoritairement une propriété d'un québécois citoyen canadien.

Selon lui, en plus de faciliter l'accès au financement, la diversité ethnique faciliterait aussi l'internationalisation et serait également une source d'innovation :

Et puis après ça, si le projet a l'ambition de s'internationaliser, on a une équipe qui a une connaissance du monde qui est complètement différente de trois personnes de Sherbrooke qui ensemble lancent une entreprise à Sherbrooke. On n'est pas sur le même niveau de compréhension, et puis des connaissances de d'autres entreprises d'ailleurs dans le monde qui peuvent inspirer le projet, et puis amener de l'innovation (Conseiller 5).

De surcroît, d'après Conseiller 5, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale pourrait aussi apporter « des ressources du pays de provenance » notamment grâce au « réseau de contacts » de la personne immigrante :

Tu vois, on avait une entreprise ici qui a été fondée l'année dernière par XXXX qui était du Sénégal. Et puis elle avait énormément un réseau de contacts de fou là-bas, et puis maintenant elle est ici, mais là elle était seule dans le projet, mais si elle était dans une équipe entrepreneuriale, son réseau de contacts là-bas peut amener énormément de ressources pour un projet.

À la question « est-ce que vous êtes déjà arrivé de suggérer ou de conseiller un entrepreneur d'une minorité visible de se trouver un entrepreneur de la majorité ethnique ? », il répond :

Non, jamais. Je dirais, les deux trucs qui pourraient pousser à ça, c'est une compréhension profonde du marché local, donc c'est quelqu'un qui est nouveau sur le territoire puis qui cherche un co-fondateur, mais écoute c'est tant mieux si tu peux trouver quelqu'un qui a une compréhension profonde du marché local et un accès au financement, aux ressources, aux programmes. Nous on est ouvert à tout le monde mais ce n'est pas comme ça partout dans l'écosystème encore malheureusement. Donc, je ne verrais pas pourquoi je dirais ça te prend absolument un associé de la majorité, mais si la personne se recherche un cofondateur ça peut être des éléments qui entrent en ligne de compte (Conseiller 5).

En ce qui concerne le genre, pour Conseiller 5, il y a aucune raison de conseiller ou de suggérer à une femme entrepreneure de se trouver un associé homme :

Je ne vois pas de raison. Je ne verrais pas de raison de conseiller ça. Je n'aurai pas de raison de déconseiller non plus. Ma vision personnelle du genre est trop fluide pour que je fasse une coupure entre homme et femme.

Cependant, pour lui, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale est perçue positivement dans le contexte québécois, notamment grâce à la perception positive envers les entreprises familiales au Québec. Il déclare :

Déjà si les gens font le constat rapidement que c'est un couple qui lance une entreprise familiale, je pense qu'au Québec, on a cette vision positive là, l'importance des entreprises familiales, des PME et tout ça. Ce qui fait que même si c'est un biais, que ce n'est pas vrai, mais peut-être que ça a un aspect, un impact faussement positif dans la tête des gens. Et après, je pense que les gens sont quand même conscients de la force de la complémentarité des profils dans une entreprise, dans une équipe fondatrice. Donc un homme, une femme, une diversité de toutes sortes dans le projet... mais peut être que je vois le monde avec des lunettes roses (Conseiller 5).

Quant à la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale, elle serait perçue « *encore plus positivement* » que la diversité des genres, selon lui :

J'espère encore plus positivement, parce qu'autant depuis tantôt je dis je ne vois pas de différence entre un homme et une femme autant quand même il y a une différence d'un bagage culturel, d'expérience, de connaissances de gens qui proviennent de pays différents dans le monde. Et puis là, j'espère que les gens reconnaissent ça, et se rendent compte qu'une équipe multiculturelle nécessairement a beaucoup plus d'expérience, a un accès à un réseau, à des ressources, à des connaissances qui sont beaucoup plus larges que trois gars de Saint-Jérôme qui lancent un projet ensemble (Conseiller 5).

Dans ce sens, selon Conseiller 5, la diversité ethnique est « une première porte pour trouver des clients ». Pour lui, la diversité de genre aussi permet de trouver des clients, notamment une clientèle féminine grâce à la proximité de genre : « sur les réseaux sociaux peut être que la femme de l'équipe va réussir à connecter plus avec la base de clientèle féminine ». Néanmoins, pour lui, la diversité ethnique n'a pas que des bénéfices : « plus on est des gens différents, plus il y a des chances qu'on n'ait pas les mêmes valeurs ou les mêmes missions dans la vie ; Donc il y a toujours ce danger-là qui guette » (Conseiller 5).

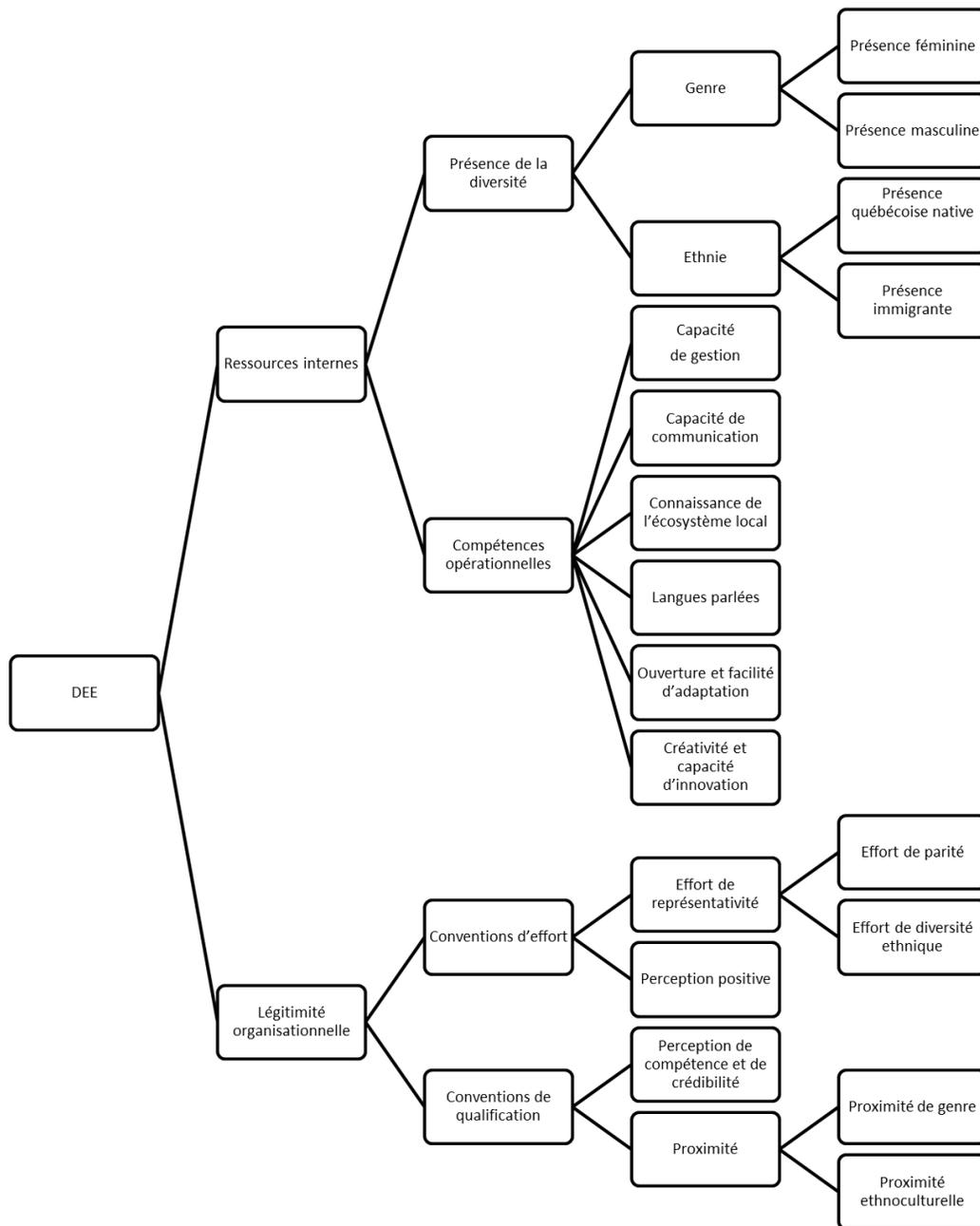
#### 4.3 ANALYSE INTER-CAS

Le but de cette recherche est d'explorer, à partir du discours des personnes participantes, l'influence de la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise. Dans cette optique et au moyen d'une analyse thématique, nous avons identifié deux catégories conceptualisantes : ressources internes et légitimité organisationnelle. Ces deux catégories conceptualisantes nous permettent de répondre adéquatement à nos questions de recherche que nous rappelons :

1. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise ? (Catégories 1 et 2) ;
2. Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer la légitimité d'une nouvelle entreprise ? (Catégorie 2) ;
3. Comment la légitimité d'une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée (ethnie ou genre) peut-elle influencer son accès aux ressources externes ? (Catégorie 2).

Chaque catégorie se subdivise en plusieurs thèmes et sous-thèmes. Pour Paillé et Mucchielli, 2021, « l'analyse thématique, par l'entremise des thèmes, vise à dégager un portrait d'ensemble d'un corpus » (p. 19). La figure 4.1 présente un portrait d'ensemble de notre analyse thématique. Cela fera l'objet de plus amples détails dans les prochaines sections afin de permettre une meilleure compréhension de notre sujet de recherche.

Figure 4.1  
Arbre thématique



Notre réalisation

### 4.3.1 Ressources internes

Pour l'ensemble des personnes participantes de notre étude, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale vient avec plusieurs ressources internes (voir tableau 4.1). D'abord, nous avons les ressources internes reliées directement à la présence même de la diversité, à savoir la présence féminine et la présence masculine pour la diversité de genre, et la présence québécoise native et la présence immigrante ou d'une minorité visible pour la diversité ethnique. Ensuite, il y a d'autres ressources internes qui découlent de cette présence de la diversité, sous forme de compétences opérationnelles.

Tableau 4.1  
Ressources internes

Thèmes	Sous-thèmes	Cas	Répondants	
<b>Présence de la diversité</b>	Diversité de genre	Présence féminine	A, B, C, D, E	R3, R4, R5
		Présence masculine	A, C, D, E	R1, R2
	Diversité ethnique	Présence québécoise native	A, C, D, E	R1, R2, R3, R5
		Présence immigrante ou d'une minorité visible	A, B, C, D	R1, R2, R3, R4, R5
<b>Compétences opérationnelles</b>	Meilleure capacité de gestion	D	R1, R2	
	Meilleure capacité de communication	D	R1	
	Meilleure connaissance de l'écosystème local	D	R1, R2, R3, R4	
	Langues parlées	A	R3	
	Ouverture et facilité d'adaptation	A	R2	
	Créativité et capacité d'innovation	G	R5	

Nos données.

#### 4.3.1.1 *Présence de la diversité (genre ou ethnie)*

Pour la grande majorité des personnes participantes, la diversité de l'équipe entrepreneuriale est une ressource interne importante, qu'il s'agisse de la diversité de genre ou de la diversité ethnique. Cela se matérialise par la présence féminine, par la présence masculine, par la présence québécoise, ou encore par la présence immigrante ou d'une minorité visible.

##### 4.3.1.1.1 *La présence féminine*

Selon l'Entrepreneur 3 (cas B), la diversité de genre de leur équipe entrepreneuriale leur est bénéfique vis-à-vis de la clientèle, notamment grâce à la présence féminine :

Une femme dans une entreprise, c'est très important, pour ne pas dire c'est urgent. Donc une femme qui te donne un prix, un homme qui donne un prix, tu choisiras la femme, statistiquement.

Cette présence féminine serait aussi avantageuse pour la visibilité de l'entreprise. En effet, selon les deux cofondateurs du cas C, la mixité de leur équipe entrepreneuriale leur permet d'avoir plus de visibilité, notamment grâce à la présence de la femme de l'équipe qui fait partie d'une association de femmes. Par exemple, l'Entrepreneure 5 (cas C) déclare :

Cette association de femmes organise leurs réunions et leurs événements ici dans notre entreprise. Donc oui ça nous a apporté de la visibilité et même de la clientèle pour le moment. Mais quand je serai encore plus impliquée, je pense que ça pourra nous apporter encore plus coté formation ou côté aide financière ou soit des lettres de références, je me dis.

Dans cette veine, Conseiller 3 note que la présence féminine permet d'avoir accès à certains types de financement : « Quand on parle de financement, souvent il y a des

programmes qui sont spécifiques aussi par exemple à l'entrepreneuriat féminin, ou à l'entrepreneuriat de la diversité ethnoculturelle. Donc avoir des associés qui détiennent une part significative dans l'entreprise ça permet d'aller chercher ces programmes-là de plus ». Pour ce même conseiller, la diversité de genre ou la mixité permet aussi à l'entreprise de bénéficier des réseaux de femmes d'affaires grâce à une présence féminine dans l'équipe entrepreneuriale. Il déclare : « le réseau des femmes d'affaires du Québec par exemple, qui fait un événement très médiatisé. Au dernier événement, il y avait même le premier ministre François Legault qui était présent pour apporter donc un soutien à ce mouvement-là » (Conseiller 3).

Par ailleurs, selon Conseiller 4, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale influence positivement l'accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise de façon générale, grâce notamment à une présence féminine dans l'équipe. Il explique :

Je pense que les gens, de plus en plus, ont envie de voir des femmes dans le monde de la technologie, des start-ups de la technologie, et même dans le monde de la création d'entreprise. Donc je pense que c'est un impact positif sur l'accès aux ressources externes. [...] Du financement, du mentorat... Les trois gros points c'est la formation, le réseau et le financement, de ce qu'on fait (Conseiller 4).

Un autre avantage de la présence féminine a été évoqué concernant l'esthétique et la qualité des produits fabriqués par l'entreprise : « il y a un regard plus féminin aussi, pour l'esthétique de nos produits, la qualité, peut-être qu'on pense à des détails différents. [...] Une sensibilité différente sur tout ce qui va être l'idéation, les prototypages, sur l'esthétique de nos produits » (Entrepreneur 9, cas E).

#### *4.3.1.1.2 La présence masculine*

Pour la plupart des personnes participantes, la présence masculine aussi représente une ressource interne importante dans une équipe entrepreneuriale diversifiée. Par exemple,

selon l'Entrepreneure 7 (cas D), la mixité de leur équipe entrepreneuriale représente un véritable atout vis-à-vis des fournisseurs ou partenaires d'affaires, notamment grâce à la présence masculine. Elle déclare :

Moi en tant que femme, avec les fournisseurs ou les partenaires d'affaires, des fois, j'ai de la facilité, et des fois, non. Surtout quand je refuse quelque chose ou quand on fait de la négociation, ils essaient de te prendre toute la place. Surtout ils commencent à dire des choses parce que c'est moi qui suis en face. [...] Lorsque c'est mon frère qui est là, je peux le constater, la demande est fluide. Ils peuvent accepter ce que mon frère dit juste parce que c'est lui. [...] Aussi, une chose, par exemple quand tu appelles au téléphone pour faire une demande de crédit par exemple pour un produit que tu as reçu par erreur ou qu'on t'a envoyé exprès pour augmenter leurs ventes, quand c'est la voix d'une femme, ils [les fournisseurs] vont trouver mille et une excuses pour refuser ; Quand c'est la voix d'un homme, ils expriment leur mécontentement, mais ils vont le faire tout de suite. Et quand c'est une femme ils vont dire « Oh non, je suis désolée Madame, je ne peux pas, c'est ... ». Comme j'ai dit, ils peuvent trouver mille et une excuses pour ne pas le faire.

Dans cette veine, pour l'Entrepreneur 1 (cas A), un homme est davantage pris au sérieux dans un contexte professionnel :

Et des fois, on prend moins au sérieux une femme qu'un homme. Même pendant les réunions, on a tendance à se tourner vers l'homme, comme si c'était lui qui devait répondre, comme si c'était lui qui avait la réponse, comme si la femme finalement elle avait un rôle, soit de secrétaire, soit presque de plantes vertes de décoration. On le ressent beaucoup moins au Canada, je le précise. Et ça peut être dommageable parce que ça peut atteindre au sérieux ou au professionnalisme que peut apporter Aline (Entrepreneur 1).

Ce point a également été soulevé par sa partenaire d'affaires :

Je pense qu'il y a des avantages à ce qu'il y ait un homme. Lors de représentations, j'ai l'impression que l'homme est beaucoup plus perçu charismatique ou sérieux. Les questions sont posées à Alexandre d'abord, je l'ai remarqué surtout lorsque l'interlocuteur est un homme

en face. Quand on était devant des prospects hommes, tous les deux s'adressaient à Alexandre pour qu'il réponde aux questions, et moi du coup, je ne savais pas comment venir dans la conversation. Et puis après la réunion, Alexandre culpabilisait par rapport à ça. Donc on a beaucoup communiqué après. Aussi, je le rassure comme quoi ce n'était pas non plus la fin du monde et qu'il a bien fait de répondre aux questions, et puis moi des fois je parlais aussi. Mais j'ai l'impression que les gens sont quand même en confiance quand il y a un homme qui est là (l'Entrepreneure 2, cas A).

Dans ce cas précis (cas A), il s'agit d'une entreprise qui évolue dans le secteur technologique, un secteur traditionnellement considéré comme masculin. Conseillère 1 abonde dans ce sens. Selon elle, la mixité apporte plus de crédibilité et plus de leadership, grâce notamment à la présence d'un homme lorsqu'il s'agit d'un secteur traditionnellement masculin comme la construction :

Moi si j'étais une femme entrepreneure et si j'œuvre dans un secteur d'activité qui est très masculin, comme la construction, par exemple, c'est clair que je vais m'associer avec un homme, parce que j'aurai plus de crédibilité, plus de leadership (Conseillère 1).

Cette importance de la présence masculine dans un secteur traditionnellement considéré comme masculin a également été affirmée par Conseiller 2 :

Je pense par exemple à des secteurs très masculins : la logistique, l'entreposage, le transport, la construction. Donc il y a des secteurs qui sont encore des secteurs qui sont occupés majoritairement par des hommes. Et il est certain s'il y a une femme qui doit développer par exemple un marché ou par exemple qui est sur le terrain qui doit développer une clientèle parmi ces entreprises-là qui sont surtout occupées par des hommes, il pourrait avoir... Tu sais je connais des femmes entrepreneures sur le terrain qui ont un peu de difficulté, qui ont fait face à des préjugés, à des comportements très machos déplacés, c'est qu'on essaie de flirter pour rien. Donc des choses moins agréables. Donc si un homme avait fait ça, il n'y aurait pas eu le même traitement. C'est donc on l'aurait peut-être un peu plus écouté, puis on n'aurait pas essayé de blaguer ou faire des farces ou des jokes peut être un peu plus machos là. Mais effectivement. Tu sais donc, dans certains secteurs oui c'est peut-être un peu plus difficile pour les femmes de faire des affaires.

[...] Tu sais quand une femme essaie de développer le marché quand ses clients sont dans des secteurs un peu plus masculins, donc elle peut avoir un peu plus de difficultés à développer ses affaires tout simplement, parce qu'elle fait face un peu à certains comportements. Ce n'est pas tous les hommes qui sont comme ça, mais malheureusement il y a encore des vieux comportements qui ne veulent pas changer (Conseiller 2).

Aussi, la présence masculine semble également bénéfique pour calmer certains clients difficiles ou pour avoir leur sympathie, tel que mentionné par l'Entrepreneure 5 (cas C) :

Il y a des moments où on a des hommes [clients] qui pensent qu'ils sont peut-être supérieurs aux femmes. Donc ils peuvent mal parler, puis quand ils voient un homme, ils commencent à sympathiser.

#### *4.3.1.1.3 La présence québécoise native*

D'après la plupart des personnes conseillères interviewées, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet à l'équipe une meilleure compréhension de la culture d'affaires du Québec grâce à la présence d'une personne native du Québec. De plus, selon elles, cette présence québécoise native facilite grandement l'accès aux ressources financières. Par exemple, Conseillère 1 affirme :

Quand on étudie un dossier de financement, on étudie non seulement la viabilité du projet, on étudie l'environnement externe (le secteur d'activité et le marché ; s'il est déclin ou s'il est en enclin), mais on étudie aussi le profil de chaque promoteur. En étudiant le profil de chaque promoteur, si au sein de l'équipe [entrepreneuriale] il y a des Québécois, c'est clair que ça donne plus de chances à l'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'encore une fois, ça permet d'aller chercher un segment de marché plus large.

En effet, selon elle, « Si on cherche une clientèle québécoise de souche (comme on dit), oui c'est intéressant d'avoir dans l'équipe un Québécois [natif] »

(Conseillère 1). Cependant, elle ajoute : « je ne suis pas en train de dire que s'il n'y a pas un Québécois au sein de l'équipe ça freine au financement. Ça, c'est faux. Ça donne juste une valeur ajoutée au niveau des ressources financières, et même au niveau de la clientèle » (Conseillère 1).

En effet, d'après Conseiller 5, le contexte québécois ou canadien fait que la présence d'une personne québécoise native influence positivement l'accès aux ressources financières :

Un immigrant qui cofonde avec un local [natif], il y a malheureusement encore dans notre écosystème des financements qui sont accessibles juste pour les résidents permanents. Donc, il y a cet avantage pour un entrepreneur issu de l'immigration de cofonder avec un local [natif]. Je l'ai vécu, car mon cofondateur était un Français, il n'avait accès à aucun financement. Pour ces raisons-là, j'avais 51 % des parts de l'entreprise parce que c'était majoritairement une propriété d'un québécois citoyen canadien.

Conseiller 2 aussi abonde dans le même sens :

Il est certain que les entrepreneurs issus de l'immigration subissent une grosse discrimination en partant. C'est à dire que tous les immigrants qui n'ont pas leur résidence permanente se font refuser d'emblée tout financement gouvernemental par exemple ou emprunt bancaire. Donc il faut l'avoir absolument et ça peut prendre des années. Parce qu'ici on a beaucoup d'entrepreneurs qui sont d'anciens étudiants de HEC et qui sont arrivés ici avec un permis étudiant, puis ensuite ils ont découvert l'incubateur, l'accélérateur. Par exemple, ils ont démarré leur entreprise mais les deux associés sont français et n'ont pas leur résidence permanente. Ce qui fait que ça limite quand même grandement l'accès au financement. Donc ça c'est un gros problème qu'on a finalement.

La quasi-totalité des entrepreneurs interrogés sont conscients de cette importance d'une personne québécoise native dans leur équipe, d'autant plus qu'ils sont tous issus de

l'immigration, et surtout que près de la moitié d'entre eux n'ont pas encore obtenu leur résidence permanente du Canada. Par exemple, selon l'Entrepreneur 1 (cas A) :

S'il y avait eu un Québécois dans l'équipe, tout aurait changé, parce que le Québécois il aurait eu accès à ça [des ressources financières], seulement s'il avait 50 % des parts de l'entreprise. Ce qui pour nous excluait toute possibilité, parce que ça voudrait dire lui il a 50 %, et nous on a 25 % chacun. Donc on est plus propriétaires dans notre entreprise dès le début. [...] Et même les organismes qui sont spécialisés dans le financement de personnes immigrantes ou de nouveaux arrivants mettent comme condition la résidence permanente. Ce qui est assez particulier parce que souvent on n'est pas un nouvel arrivant tout fraîchement arrivé, on va dire ; quand on est résident permanent, ça fait plusieurs années qu'on est là.

Aussi, d'après l'Entrepreneure 2 (cas A), une présence québécoise native dans leur équipe entrepreneuriale pourrait leur être bénéfique pour mieux faire face à leur connaissance de l'écosystème entrepreneurial québécois :

Parce qu'il [le Québécois] connaît davantage le territoire du Québec, il a une grosse connaissance du monde des affaires ici, de comment ça se construit ; et aussi de tout l'écosystème en fait qui est à Montréal ou ailleurs, vu qu'on veut se développer dans tout le Québec. Je pense qu'il a beaucoup plus de facilité à connaître toutes les petites astuces qui existent, pour nous aider.

Dans cette veine, l'Entrepreneure 7 (cas D) affirme que la présence d'un Québécois natif dans leur équipe entrepreneuriale aurait été bénéfique pour contrer leur méconnaissance de l'environnement des affaires au Québec :

Parce que lui [le Québécois natif] c'est son pays, il connaît le système, il sait comment ça marche, surtout s'il connaît déjà l'environnement entrepreneurial, ça l'aide beaucoup. Tandis que moi je dois découvrir l'environnement entrepreneurial et puis comprendre aussi comment ça marche, comment ça fonctionne, qu'est-ce que je dois faire, qu'est-ce que je ne dois pas faire. Cela me retarde un peu. C'est comme si lui il me dépasse à ce niveau. Il a ses propres repères, donc il sait où est-ce qu'il peut trouver l'information tandis que moi je dois faire un grand

tour pour arriver à la bonne information. Lui peut-être, il peut la trouver facilement et rapidement.

De plus, selon elle, une présence québécoise dans leur équipe entrepreneuriale pourrait être bénéfique également vis-à-vis des employés. Elle affirme :

Par exemple, si on avait un Québécois [natif] avec nous, qui fait la gestion aussi, avec les commis [les employés], parce qu'il connaît la culture, donc on n'aura peut-être pas un choc culturel [avec les employés]. Au niveau de la gestion, il saura comment parler avec eux ; il sait quoi dire pour que le travail soit fait ; il sait quand est-ce qu'il doit être ferme (Entrepreneure 7, cas D).

Par ailleurs, pour l'Entrepreneure 5 (cas C), la présence d'autres ethnies dans l'entreprise pourrait leur être avantageuse, notamment la présence de personnes québécoises blanches dans leur équipe de travail qui pourrait leur permettre d'avoir une large clientèle locale, étant donné la faible présence de personnes originaires d'Afrique dans leur région. Elle déclare : « on a remarqué que les Québécois [natifs] quand ils voient une personne de leur ethnie, ils sont plus attirés à venir ici » (Entrepreneure 5, cas C).

#### *4.3.1.1.4 La présence immigrante ou d'une minorité visible*

D'après l'Entrepreneur 3 (cas B), la diversité ethnique de leur équipe entrepreneuriale leur a permis d'avoir accès au financement pour démarrer leur entreprise, notamment grâce au fait qu'il soit issu de la communauté noire. Pour cette raison, c'est lui l'associé majoritaire :

C'est moi [l'associé majoritaire], parce qu'on avait besoin de financement. Grâce à ma couleur de peau, ça nous a beaucoup aidé, parce qu'il y a un organisme qui aide les entrepreneurs noirs à avoir une entreprise. Et puis moi j'avais plus d'opportunités de pouvoir y aller parce qu'elle n'est pas noire. [...] Oui, tu peux trouver un prêt plus facilement qu'un Blanc, parce qu'il y a des organismes qui aident les

entrepreneurs qui ne sont pas blancs. Oui, ça [la diversité ethnique] aide (Entrepreneur 3, cas B).

Par ailleurs, d'après Conseiller 3, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet aussi d'aller chercher un réseau et un marché plus large, grâce notamment à la présence des entrepreneurs issus de l'immigration : « Et puis bien sûr tout l'apport aussi du réseau, du marché que peuvent amener des entrepreneurs issus de l'immigration ». En effet, selon lui, cette présence immigrante permet d'aller chercher un nouveau marché à l'international :

Concrètement, quand on passe à l'étape de l'exportation, d'aller chercher de nouveaux marchés dans ce cas-là, le fait d'avoir une personne qui vient d'un autre pays ça peut facilement ouvrir, surtout si cette personne-là a déjà son réseau bâti, a déjà dans le fond des contacts qui peuvent aider facilement cette entreprise à s'exporter. Ça c'est un avantage net qu'on voit (Conseiller 3).

De surcroît, d'après Conseiller 5, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale pourrait aussi apporter « des ressources du pays de provenance » notamment grâce au « réseau de contacts » de la personne immigrante :

Tu vois, on avait une entreprise ici qui a été fondée l'année dernière par XXXX qui était du Sénégal. Et puis elle avait énormément un réseau de contacts de fou là-bas, et puis maintenant elle est ici, mais là elle était seule dans le projet, mais si elle était dans une équipe entrepreneuriale, son réseau de contacts là-bas peut amener énormément de ressources pour un projet.

#### 4.3.1.2 *Compétences opérationnelles*

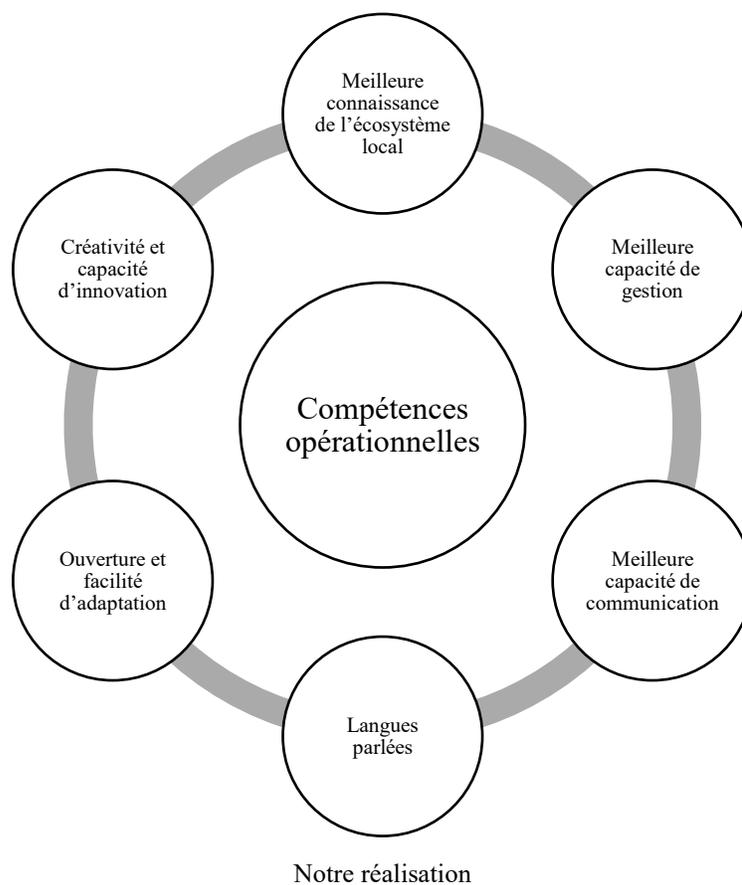
Selon notre analyse, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale est également une source de compétences opérationnelles (voir figure 4.2). Ces compétences opérationnelles, fournies par la diversité de l'équipe, représentent des ressources internes pour une nouvelle entreprise dans sa quête de ressources externes

pour sa survie. Les compétences opérationnelles qui résultent de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale se subdivisent en six types :

1. Une meilleure connaissance de l'écosystème local,
2. Une meilleure capacité de gestion,
3. Une meilleure capacité de communication,
4. Les langues parlées,
5. L'ouverture et la facilité d'adaptation,
6. La créativité et la capacité d'innovation.

Figure 4.2

Les compétences opérationnelles identifiées



Par exemple, d'après l'Entrepreneur 8 (cas D), l'atout majeur de leur mixité serait au niveau de la gestion et de l'organisation, notamment grâce à la présence d'une femme dans leur équipe entrepreneuriale. Il affirme :

En tant qu'homme, je pense que la gestion est plus grande chez les femmes. Côté organisation, c'est chez les femmes pour moi, je pense comme ça. Côté administration, je peux faire, mais quand même avec une femme, il y a plus de traitements de certains détails comparativement à moi, homme. Je néglige des choses, alors qu'une femme elle porte attention à tout (Entrepreneur 8, cas D).

Selon Conseiller 2, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale aussi est bénéfique pour la gestion interne de l'entreprise grâce aux différents points de vue et différentes façons de faire des membres de l'équipe :

Si on a des équipes qui sont diversifiées culturellement parlant, je crois que les différents points de vue et les différentes façons de faire font que ça enrichit le débat de la gestion interne de l'entreprise.

De surcroît, pour Conseillère 1, une équipe entrepreneuriale multiethnique et mixte permet une meilleure gestion de l'entreprise :

Si on prend l'équipe mixte (donc par genre) associée avec une équipe multiethnique, donc ça ne peut qu'être gagnant non seulement pour l'entreprise, mais pour la diversification des compétences, et pour une meilleure gestion de l'entreprise, et aussi pour les bénéfices de la clientèle.

En ce qui concerne les compétences communicationnelles, il s'agit de communiquer à la québécoise étant donné que les entreprises étudiées opèrent uniquement au Québec. Dans ce sens, Conseillère 1 affirme qu'il lui arrive de conseiller des nouveaux arrivants de s'associer avec des Québécois natifs ou avec des personnes ayant vécu au moins 10 ans sur le sol québécois afin de « connaître comment communiquer à la québécoise, et

non pas dans notre pays par rapport à notre culture. On est au Québec, il faut communiquer à la québécoise ».

Ce point a été mentionné par l'Entrepreneur 8 (cas D). Selon lui, la présence d'une personne québécoise native dans leur équipe entrepreneuriale ferait qu'il aurait le bon interlocuteur vis-à-vis des différents partenaires, notamment grâce à la facilité de communication des Québécois natifs, et à la facilité de communication entre les personnes de même culture. Il témoigne :

La facilité de communication ou bien la facilité de dire les choses [des Québécois natifs]. Moi je n'ai pas expérimenté d'être partenaire avec un Québécois, mais j'ai vu comment les Québécois se comportent avec les Québécois, comment les Québécois se comportent avec moi. C'est différent. C'est plus facile la communication quand c'est entre des personnes de la même culture, parce que moi quand même, même si j'ai vécu huit ans ici, je reste toujours avec mon esprit [du pays d'origine], c'est comme s'il y a une partie de moi qui ne s'est toujours pas adapté. Ce n'est pas facile à expliquer (Entrepreneur 8, cas D).

Ces compétences opérationnelles se matérialisent aussi par les différentes langues parlées au sein de l'équipe entrepreneuriale tel que mentionné par l'Entrepreneur 1 (cas A) : « déjà il y a des avantages au niveau de la langue. On sait que si on doit s'internationaliser, Aline qui a des origines bulgares, elle parle le bulgare et elle parle aussi le russe, donc ce sera plus facile, hors contexte géopolitique, de nous internationaliser là-bas ». De plus, selon Conseiller 3, Il lui arrive de conseiller des entrepreneurs de se trouver des associés pour contrer leur barrière linguistique afin que leur entreprise devienne facilement plus opérationnelle au Québec. À ce sujet, il déclare :

L'entrepreneur était vraiment à l'aise avec son idée et tout, mais au niveau des programmes ou en tout cas de l'écosystème entrepreneurial au Québec, ça nous prenait un partenaire qui pouvait l'aider avec la barrière linguistique, c'est que cet entrepreneur ne parle pas la langue (Conseiller 3).

### 4.3.2 Légitimité organisationnelle

Étant donné que la légitimité est un concept très vaste, utilisé dans plusieurs domaines tels que les sciences politiques, la philosophie, la psychologie, la sociologie et les sciences de gestion, sans nécessairement avoir la même signification (Suddaby *et al.*, 2017), il nous paraît nécessaire de définir la légitimité avant de présenter nos résultats sur cette catégorie conceptualisante de notre analyse thématique. La définition que nous retenons pour cette étude est celle de Schuman (1995) qui définit la légitimité comme « une perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit » (p. 574, traduction libre). L'action que nous analysons est le fait d'avoir formé une équipe entrepreneuriale diversifiée (genre ou ethnie). Pour ce faire, nous mobilisons deux thèmes centraux de la théorie des conventions : conventions d'effort et conventions de qualification (Gomez, 1994).

Selon Gomez (1994), une convention est un système d'information qui assure aux agents la généralisation de l'adoption d'une certaine solution face à un problème donné. Dans cette présente étude, il s'agit de savoir comment la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale est perçue par les acteurs externes aux yeux des entrepreneurs et des conseillers en entrepreneuriat. Étant donné qu'il est très difficile d'avoir la perception de l'ensemble des acteurs externes d'une entreprise pour une thèse de doctorat (par manque de temps) et dans un souci de cohérence, les conseillers en entrepreneuriat représentent, selon notre optique, le meilleur substitut (proxy) à l'ensemble des acteurs externes pour une nouvelle entreprise, car en plus d'être des conseillers, ils sont aussi des potentiels clients, des potentiels employés, des potentiels soutiens financiers à travers les organismes dans lesquels ils travaillent, et font partie de la communauté dans son ensemble. Le tableau suivant présente un aperçu de nos résultats concernant la relation entre la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe

entrepreneuriale et légitimité organisationnelle. Cela fera l'objet de plus amples détails dans les prochains paragraphes.

Tableau 4.2  
Légitimité organisationnelle

Thèmes	Sous-thèmes		Cas	Répondants
<b>Conventions d'effort</b>	Effort de représentativité	Effort de parité	C	R1, R4
		Effort de diversité ethnique	B	R2, R3, R4
	Perception positive	Vis-à-vis de la diversité (genre ou ethnique)	C	R1, R2, R3, R4, R5
		Vis-à-vis du couple	E	R5
		Vis-à-vis de l'entreprise familiale	C	R5
		Vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin	C	R4
<b>Conventions de qualification</b>	Perception de compétence et de crédibilité		E	R1, R2, R3, R4, R5
	Proximité	Proximité de genre	B, C, E	R3, R5
		Proximité ethnoculturelle	B, C, D	R2, R5

Nos données.

#### 4.3.2.1 Conventions d'effort

Dans notre étude, les conventions d'effort s'opérationnalisent soit par le sentiment d'un effort de représentativité fait par la nouvelle entreprise (effort de parité ou effort de

diversité ethnique), soit par une perception positive (vis-à-vis de la diversité, vis-à-vis du couple en affaires, vis-à-vis de l'entreprise familiale ou encore vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin).

#### *4.3.2.1.1 Effort de représentativité*

Pour Conseillère 1, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale démontre d'un effort de parité fait par une nouvelle entreprise. Ce qui permet à cette dernière d'aller chercher un segment de marché plus large. Elle déclare :

Plus il y a de la mixité, mieux c'est au sein de l'entreprise. [...] Déjà l'entreprise fait un effort de parité. S'il y a un effort de parité, ça veut dire qu'on dessert non seulement une clientèle féminine, mais aussi qu'on dessert une clientèle masculine. Donc elle a un bassin plus large déjà rien que par le genre. [...] S'il y a une clientèle féminine, mais on voit qu'en fait c'est un promoteur homme qui dessert une clientèle féminine, mais on voit qu'au sein de l'entreprise, il y a aussi des promotrices, donc c'est clair que la clientèle féminine sera plus à l'aise à pouvoir collaborer ou faire une transaction avec cette entreprise-là, parce qu'il y a aussi le sentiment d'appartenance. La clientèle féminine va avoir un sentiment d'appartenance parce qu'au sein de l'entreprise il y a une parité, il y a des hommes et des femmes (Conseillère 1).

Conseiller 4 abonde dans le même sens. En effet, selon lui, « ça montre que la première personne qui a eu l'idée de l'entreprise a eu à cœur d'essayer de mettre en place une équipe qui représente la population, c'est à dire qui soit autant constitué d'hommes que de femmes. Je pense que c'est ça qui est important finalement, c'est que l'entreprise reflète la représentation de là où elle se trouve. Il y a autant d'hommes que de femmes sur terre. Donc pourquoi une équipe de quatre cofondateurs ça devrait juste être des hommes ? Pareil pour la diversité ethnique. Je pense que ça montre une sensibilité de cette équipe » (Conseiller 4). Pour lui, la diversité (genre ou ethnique) de l'équipe entrepreneuriale témoigne d'un effort fait par l'entreprise au même titre que

l'écoresponsabilité. Ce parallèle entre la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale et l'écoresponsabilité a été également fait par Conseiller 3 :

Une entreprise qui a de la diversité maintenant en tout cas en 2022 au moment où on se parle là, je pense que ça apporte vraiment, c'est comme une entreprise, je fais le parallèle avec l'écoresponsabilité, c'est dans les valeurs actuelles de la société. Donc un peu comme avec l'écoresponsabilité on n'a pas le choix que de faire quelque chose. Dans le cas de la diversité ethnique et de genres aussi, encore une fois comme je l'ai bien mentionné, c'est qu'on ne peut pas ignorer vraiment une bonne partie de la force créative qui existe dans une société dont la diversité en fait partie. Donc, moi je pense que ça devrait, et je pense que c'est vu d'un bon œil par les clients. [...] Ouais c'est un point positif. Et puis ça doit l'être et j'espère que ça l'est que ça va continuer à être aussi (Conseiller 3).

Donc, pour ce conseiller, au même titre que l'écoresponsabilité, la diversité (genre ou ethnie) serait la convention que tout le monde doit suivre, de nos jours. Ce qui fait que les équipes entrepreneuriales diversifiées (genre ou ethnie) bénéficient d'une bonne perception aux yeux des acteurs externes au Québec, car cela démontre un effort de leur part. Dans cette veine, d'après Conseiller 2, « c'est très bien perçu d'avoir une équipe diversifiée homme-femme. Il y en a de plus en plus. [...] Au niveau de la diversité de genre, je dirais qu'une équipe mixte en 2022, c'est très bien perçu par la clientèle, par les consommateurs en général ».

En effet, selon l'Entrepreneure 5 (cas C), la diversité de genre de leur équipe entrepreneuriale est avantageuse vis-à-vis de la clientèle du fait que tout le monde s'y retrouve. Elle affirme :

Notre clientèle est mixte, on a des hommes, on a des femmes. [...] Je pense que c'est quand même avantageux que tous les clients au moins se retrouvent. S'il y a des hommes qui arrivent peut-être souvent ils veulent parler avec un homme en fait, ils peuvent parler avec un homme. S'ils veulent parler à d'autres personnes, ils peuvent parler. Mais les clients aiment ça à date (Entrepreneure 5, cas C).

#### 4.3.2.1.2 Perception positive

Pour Entrepreneure 5 (cas C), une équipe entrepreneuriale de type Mumix (multiethnique et mixte) est mieux perçue que les autres types d'équipe entrepreneuriales par les acteurs externes, bien qu'aucune équipe entrepreneuriale ne soit mal perçue parce que chaque entreprise a ses réalités. Elle déclare :

Selon moi, il n'y a pas d'équipe [entrepreneuriale] qui sera mal perçue, mais l'équipe qui sera la mieux perçue que les autres, ça va être l'équipe multiethnique et mixte [Mumix], selon moi, parce comme il y a tout le monde, tout le monde s'y retrouve. Si, par exemple, un Québécois arrive, il sait qu'il voit un Québécois ; un Africain arrive, il peut voir un africain ; un Chinois arrive, il voit un Chinois (Entrepreneure 5, cas C).

D'après elle, cette meilleure perception des équipes de type Mumix pourrait faciliter l'accès aux ressources externes, dont notamment la clientèle locale (grâce à la diversité ethnique) et le financement (grâce la présence d'une personne québécoise). Elle affirme :

Selon moi, c'est bien perçu d'abord du fait que certains clients vont se retrouver en certaines personnes de l'équipe, et ça va attirer un peu plus de clients. Et puis comme troisième point, c'est en termes de visibilité aussi, la visibilité de l'entreprise... Ça pourrait aider aussi au niveau des banques. Donc souvent quand tu es associé avec un Québécois, tu peux avoir plus de facilité parce que souvent quand ils sont citoyens, ils ont plus de facilité à avoir des prêts, mais quand toi tu es immigrant, ce n'est pas évident. Donc une personne qui est citoyenne a une facilité à avoir des prêts, et puis je me dis que les banques font plus confiance (Entrepreneure 5, cas C).

« Pour moi, l'équipe la mieux perçue par les acteurs externes, je pense que j'irai avec la Mumix [multiethnique et mixte], dans le sens que, dans le fond, une équipe diversifiée au niveau du genre et de l'ethnie, ça peut vraiment ouvrir beaucoup de portes, de marchés. Et puis, c'est une belle perception à mon avis », affirme Conseiller

3. Selon lui, cette bonne perception vis-à-vis de la diversité ethnique et même vis-à-vis de la diversité de genre profite à la société québécoise dans son ensemble :

La diversité ethnoculturelle et ethnique, c'est récemment que ça commence à être mise de l'avant, tant mieux, tant mieux, parce que aucune nation, une société ne peut pas se développer en ignorant une bonne partie, on va dire, de sa force. Donc comme l'Indice entrepreneurial québécois le montre aussi, les clientèles qui ont fort potentiel ça reste l'entrepreneuriat des personnes issues de l'immigration, l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes. Donc il faut forcément investir dans cette clientèle entrepreneuriale-là, si le Québec veut garder sa place et même aller chercher un petit peu plus en termes de retombées économiques (Conseiller 3).

Au Québec, cette perception positive semble se manifester aussi vis-à-vis du couple ou encore vis-à-vis de l'entreprise familiale tel que déclaré par Conseiller 5 :

Déjà si les gens font le constat rapidement que c'est un couple qui lance une entreprise familiale, je pense qu'au Québec, on a cette vision positive là, l'importance des entreprises familiales, des PME et tout ça. Ce qui fait que même si c'est un biais, que ce n'est pas vrai, mais peut-être que ça a un aspect, un impact faussement positif dans la tête des gens. Et après, je pense que les gens sont quand même conscients de la force de la complémentarité des profils dans une entreprise, dans une équipe fondatrice.

Aussi, selon l'Entrepreneur 6 (cas C), « voir une jeune fille qui se lance en affaires amène beaucoup d'attrait ». En effet, pour Conseiller 4, « les gens, de plus en plus, ont envie de voir des femmes dans le monde de la technologie, des start-ups de la technologie, et même dans le monde de la création d'entreprise. Donc je pense que c'est un impact positif sur l'accès aux ressources externes. [...] Du financement, du mentorat... Les trois gros points c'est la formation, le réseau et le financement, de ce qu'on fait ». Il y donc une perception positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin qui peut être bénéfique à une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée en termes de genre.

#### *4.3.2.2 Conventions de qualification*

La diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale est aussi une source de meilleure qualification pour une nouvelle entreprise. Cela passe notamment par une évaluation de la qualité de l'équipe : une équipe diversifiée (genre ou ethnie) est perçue comme plus compétente pour servir une clientèle diversifiée, tel que mentionné par certains de nos participants.

##### *4.3.2.2.1 Perception de compétence et de crédibilité*

Selon la plupart des personnes participantes de notre étude, une équipe entrepreneuriale diversifiée (genre ou ethnie) est perçue comme plus compétente ou plus crédible. Par exemple, concernant la compétence perçue, Conseiller 5 déclare : « j'espère que les gens reconnaissent ça, et se rendent compte qu'une équipe multiculturelle nécessairement a beaucoup plus d'expérience, a un accès à un réseau, à des ressources, à des connaissances qui sont beaucoup plus larges ». En effet, pour Conseiller 4 « une équipe diversifiée, elle aura plus d'idées, elle aura une meilleure compréhension globale, holistique du marché, elle comprendra mieux ce que veulent les différents types de clients ». Dans cette même veine, selon Conseillère 1, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins d'une clientèle multiethnique :

Si on vise une clientèle multiethnique, dans ce cas-ci, il faut aller chercher des promoteurs qui sont aussi multiethniques pour pouvoir répondre aux besoins de cette clientèle multiethnique, parce qu'on a seulement le savoir-être, mais on a aussi le savoir-faire, on a l'expérience, on a aussi de la compréhension de la culture de sa clientèle. Donc on est mieux servi à en tirer les bénéfices.

Par ailleurs, selon Conseiller 2, la diversité ethnique aiderait une nouvelle entreprise à faire face aux consommateurs locaux qui seraient conservateurs vis-à-vis des produits

étrangers. Quant à la diversité de genre, elle aussi serait une source de crédibilité vis-à-vis du marché visé :

Ça revient un petit peu au niveau de la crédibilité de l'entreprise par rapport à son marché. Par exemple, si c'est un marché qui s'adresse principalement à une clientèle féminine le fait d'avoir des personnes issues donc de l'entrepreneuriat féminin ça crée un lien par rapport à cette clientèle-là. Ça ne veut pas dire qu'une équipe masculine ne pourra pas rejoindre cette clientèle, mais le lien je trouve qu'il est créé d'une manière un peu plus organique, on va dire (Conseiller 3).

#### 4.3.2.2.2 Proximité (de genre et ethnoculturelle)

Un autre avantage d'une équipe diversifiée (genre ou ethnie) réside dans le fait que certaines personnes vont se reconnaître dans les membres de cette équipe. Par exemple, l'Entrepreneur 3 (cas B) déclare : « une femme qui rentre ici, puis demande un gâteau, moi je le vois ça, moi je le vis ce que je suis en train de dire. Moi je suis en train de parler avec la cliente, je suis en train de prendre la commande, mais elle regarde l'autre [l'Entrepreneure 4]. C'est comme si elle cherche une alliée. Quand une femme rentre pour commander, elle cherche une alliée, c'est une femme, c'est son alliée, elles vont bien s'entendre ». Dans cette même veine, selon l'Entrepreneur 9 (cas E), la diversité de genre de leur équipe entrepreneuriale leur serait bénéfique pour le relationnel, car en fonction du partenaire en face et de la situation, ils peuvent envoyer la bonne personne :

Souvent, il y a des personnes, on sait que ça va mieux *fitter* avec un homme ou avec une femme. En fait, on n'y pense pas, mais c'est aussi une ressource qui est intéressante : je sais qu'il vaut mieux que tu ailles parler avec cette personne parce que tu vas bien t'entendre avec ; et dans toutes les phases de négociation c'est toujours plus simple de s'entendre avec quelqu'un qui pourrait être notre ami qu'avec quelqu'un qu'on a du mal.

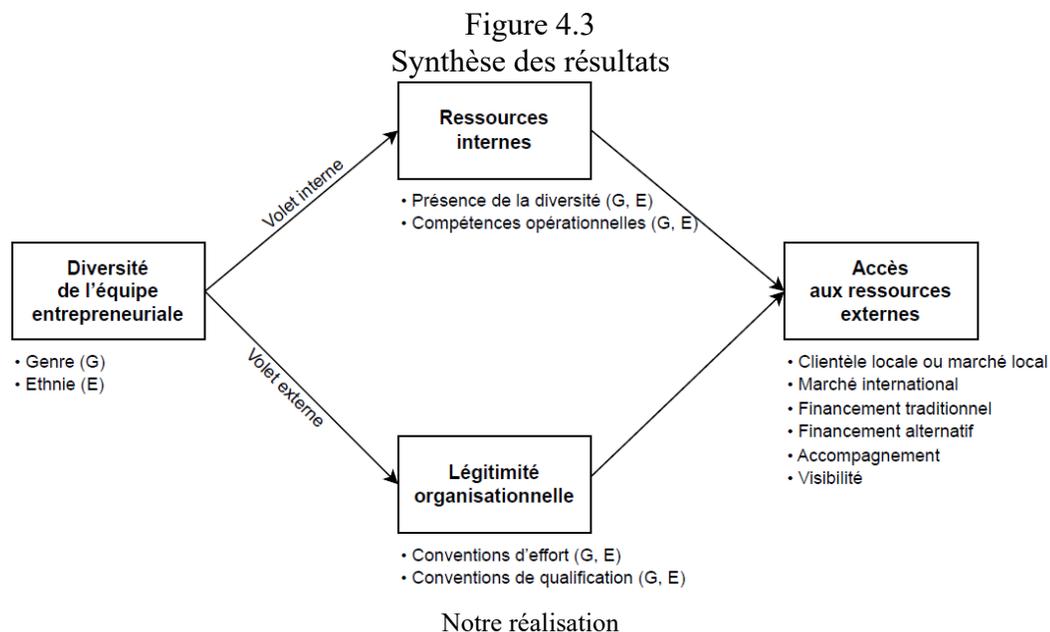
De plus, d'après Conseiller 5, la diversité de genre permet aussi de trouver des clients, notamment une clientèle féminine grâce à la proximité de genre : « sur les réseaux sociaux peut être que la femme de l'équipe va réussir à connecter plus avec la base de clientèle féminine ». Pour ce même conseiller, la diversité ethnique, par le biais de la proximité ethnoculturelle, est aussi « une première porte pour trouver des clients ». Dans cette même veine, selon Conseiller 3, la diversité ethnique pourrait aussi faciliter l'accès à la clientèle grâce à un sentiment d'appartenance : « Oui effectivement peut-être un sentiment d'appartenance. Le monde aime bien s'identifier aux autres, aux produits, aux marques, et aux entrepreneurs. Donc pour certaines personnes, ça peut les sécuriser. Et pour les personnes qui sont peut-être un peu plus ouvertes sur l'international » (Conseiller 2).

En guise de conclusion, nous terminons sur cette déclaration d'un entrepreneur de notre étude concernant la proximité ethnoculturelle :

Un Blanc qui voit qu'il y a quelqu'un qui le ressemble ici... parce que son identité est là : l'allié. C'est psychologique. Ça, c'est vrai. Peut-être qu'il y a aucune étude derrière, mais c'est vrai. Je ne suis pas psychologue, c'est vrai. Quand un Noir vient ici, ma blonde [l'Entrepreneure 4] est là, mais il parle avec moi. Il ne parle pas avec elle. Quand un Noir vient ici, il préfère parler avec moi. En plus, si je suis Haïtien et qu'il est Haïtien, c'est plus facile. On a les mêmes goûts. On a la même culture. On se connaît déjà en dehors du travail. Quand je rentre ici, par exemple, je vois un caissier blanc, un caissier noir, un caissier arabe, je me retrouve. On est tous dans une petite communauté dans une grande communauté. Par exemple, un raciste qui vient ici pour prendre un gâteau et voit quelqu'un qui le rassemble, ça passe. La diversité ethnique est perçue positivement. Un Arabe qui embauche que des Arabes est fou. Un Noir qui embauche que des Noirs est fou. Tu ne veux pas les autres clients ? Si tu es dans un pays diversifié [ethniquement], il faut la diversité dans l'entreprise (Entrepreneur 3, cas B).

#### 4.4 SYNTHÈSE GLOBALE

Les cinq cas présentés témoignent de l'importance de l'équipe entrepreneuriale en général, et de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale en particulier, pour une nouvelle entreprise, dans sa quête aux ressources externes. L'impact de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale sur les ressources externes par une nouvelle entreprise comporte deux volets ou dimensions : un volet interne qui s'explique par un gain considérable de ressources internes, et un volet externe qui s'explique par un gain notable de légitimité organisationnelle par la nouvelle entreprise vis-à-vis des acteurs externes (réponse à notre première question de recherche, QR1)<sup>38</sup> (voir figure 4.3).



Concernant le volet interne, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale vient avec plusieurs ressources internes. D'abord, nous avons les ressources internes

<sup>38</sup> QR1 : Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise ?

reliées directement à la présence même de la diversité, à savoir la présence féminine et la présence masculine pour la diversité de genre, et la présence québécoise native et la présence immigrante ou d'une minorité visible pour la diversité ethnique. Ensuite, il y a d'autres ressources internes qui découlent de cette présence de la diversité, savoir des compétences opérationnelles supplémentaires. Selon notre analyse, l'ensemble de ces ressources internes agissent positivement sur l'accès aux ressources externes, conférant ainsi à la nouvelle entreprise un avantage concurrentiel durable (théorie du management par les ressources ou RBV) (Barney, 1991; Richard, 2000).

Quant au volet externe, dans notre étude, il s'explique par deux notions que nous empruntons à la théorie des conventions (Gomez, 1994) : conventions d'effort et conventions de qualification (réponse à notre deuxième question de recherche, QR2)<sup>39</sup>. Les conventions d'effort s'opérationnalisent, soit par le sentiment d'un effort de représentativité fait par l'entreprise (effort de parité ou effort de diversité ethnique), soit par une perception positive (vis-à-vis de la diversité, vis-à-vis du couple en affaires, vis-à-vis de l'entreprise familiale ou encore vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin). La diversité (genre ou ethnique) de l'équipe entrepreneuriale est aussi une source de meilleure qualification pour une nouvelle entreprise (conventions de qualification). Cela passe notamment par une évaluation de la qualité de l'équipe. Par exemple, une équipe diversifiée (genre ou ethnique) est perçue ou jugée comme plus compétente pour servir une clientèle diversifiée comparativement à une équipe homogène, tel que mentionné par la plupart des personnes participantes de cette étude.

À la fois, les conventions d'effort et les conventions de qualification agissent positivement sur la légitimité organisationnelle de la nouvelle entreprise, car cette dernière bénéficiera d'une meilleure perception et d'un meilleur jugement de la part

---

<sup>39</sup> QR2 : Comment la diversité (ethnie ou genre) de l'équipe entrepreneuriale peut-elle influencer la légitimité d'une nouvelle entreprise ?

des parties prenantes externes. Cette meilleure perception et ce meilleur jugement feront que les parties prenantes agiront positivement en faveur de cette entreprise, en lui donnant les ressources dont ils disposent (réponse à notre troisième et dernière question de recherche, QR3)<sup>40</sup>. Dans ce sens, la diversité (genre et ethnie) de l'équipe entrepreneuriale apparaît donc comme un moyen permettant aux nouvelles entreprises de surmonter efficacement le handicap de la nouveauté.

De plus, notre étude révèle des difficultés supplémentaires dues à l'homogénéité ethnique minoritaire, surtout pour les équipes entrepreneuriales opérant en région. Ces difficultés concernent la clientèle, les potentiels employés, et les organismes d'accompagnement (qui ne disposent probablement pas assez d'outils pour accompagner les entrepreneurs issus des minorités visibles, en région). Par exemple, selon les deux cofondateurs d'une entreprise en région, le fait qu'ils soient de la communauté noire, certaines personnes non-noires considèrent que leur entreprise et leurs services sont réservés uniquement à la communauté noire. À ce sujet, l'Entrepreneure 5 (cas C) déclare : « il y a même des personnes qui venaient à un moment et qui ont demandé “est-ce que nous, on peut rentrer”. On dit “mais bien sûr! Vous pouvez rentrer, c'est un restaurant” ». Aussi, d'après les deux cofondateurs d'une autre entreprise en région, le fait qu'ils soient de la communauté arabe leur pose des problèmes vis-à-vis de certains clients.

En revanche, l'homogénéité ethnique majoritaire ne semble poser aucun problème majeur aux entrepreneurs immigrants de la majorité ethnique. Par exemple, l'Entrepreneur 9 (cas E) témoigne : « on a toujours été bien accueillis. Tout s'est toujours bien passé, alors je ne sais pas si c'est le fait qu'on soit deux francophones

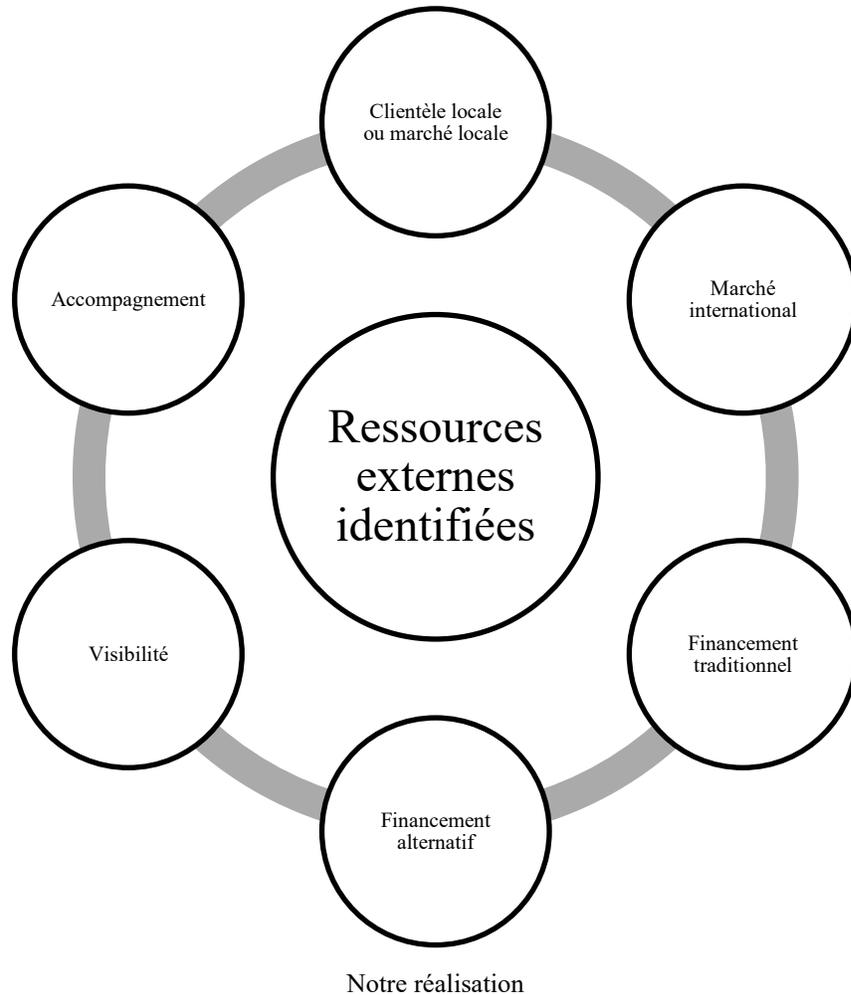
---

<sup>40</sup> QR3 : Comment la légitimité d'une nouvelle entreprise dont l'équipe entrepreneuriale est diversifiée (ethnie ou genre) peut-elle influencer son accès aux ressources externes ?

blancs. Mais est-ce que si on n'avait pas été de la majorité ethnique ça aurait été la même chose ? Je ne sais pas. Je l'espère ».

En somme, la diversité de genre et la diversité ethnique présentent de nombreux avantages pour une nouvelle entreprise dans sa quête de ressources externes au Québec. À travers cette recherche, nous avons identifié six types de ressources externes importantes pour une nouvelle entreprise : clientèle locale ou marché local, marché international, financement traditionnel, financement alternatif, visibilité et accompagnement (voir figure 4.4). La diversité (genre ou ethnie) a un impact positif sur chacun de ces types de ressources externes.

Figure 4.4  
Ressources externes identifiées



Par ailleurs, notre recherche révèle un lien étroit entre la présence dans le Grand Montréal et l'accès à l'accompagnement entrepreneurial (voir tableau 4.3). En effet, dans notre étude, uniquement les équipes entrepreneuriales présentes dans le Grand Montréal ont bénéficié d'un accompagnement auprès d'un organisme de soutien entrepreneurial. De plus, les entrepreneurs en région de notre étude, qui sont tous issus de l'immigration, ont mentionné des difficultés d'accès aux réseaux d'entrepreneurs dans leur région.

Tableau 4.3  
Le Grand Montréal et l'accompagnement

Cas	Diversité ethnique	Diversité de genre	<b>Grand Montréal</b>	Résidence permanente	Minorité visible	Ressources externes
A	✓	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientèle locale</li> <li>➤ <b>Accompagnement</b></li> <li>➤ Visibilité</li> <li>➤ Marché international</li> </ul>
B	✓	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientèle locale</li> <li>➤ <b>Accompagnement</b></li> <li>➤ Financement alternatif</li> <li>➤ Financement traditionnel</li> <li>➤ Visibilité</li> </ul>
C		✓		✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientèle locale</li> <li>➤ Visibilité</li> </ul>
D		✓		✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientèle locale</li> <li>➤ Visibilité</li> </ul>
E		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clientèle locale</li> <li>➤ <b>Accompagnement</b></li> <li>➤ Visibilité</li> </ul>

Nos données.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

Ce présent chapitre est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous discutons les résultats de notre recherche par rapport à la littérature existante. Ensuite, nous présentons nos contributions sur le plan théorique. La troisième section porte sur les contributions managériales de cette recherche. Quatrièmement, nous présentons les témoignages des conseillers concernant l'intérêt et la nécessité de mener des études sur la diversité de l'équipe entrepreneuriale dans le contexte québécois. Enfin, nous mettons en exergue les limites de cette étude, ainsi que les pistes de recherche future.

#### 5.1 DISCUSSION

La diversité inclut tout le monde (Thomas, 1991), car elle désigne les différences entre les individus au regard de tout attribut qui pourrait conduire à la perception qu'une personne est différente d'une autre (Van Knippenberg et *al.*, 2004). Dans la littérature en sciences de gestion, l'étude de la diversité au sein des équipes porte essentiellement sur les avantages que cette diversité peut apporter à l'équipe, ainsi qu'à l'entreprise (Van Knippenberg et Mell, 2016; Walt et Ingley, 2003). Selon Sundermeier et Mahler (2022), « le constat scientifique général qui s'est dégagé au fil des années est que la diversité de l'équipe entrepreneuriale est un couteau à double tranchant, car elle peut à la fois améliorer et nuire aux performances de l'équipe et de la nouvelle entreprise » (p. 1, traduction libre). Par exemple, l'effet néfaste de la diversité passe notamment par des conflits récurrents entre les membres hétérogènes de l'équipe entrepreneuriale (Das *et al.*, 2021). Dans cette veine, d'après l'une des personnes participantes de notre étude, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est source d'inconvénients surtout si les cultures sont trop éloignées, car la nouvelle entreprise ne dispose pas d'assez de ressources, en l'occurrence le temps, pour faire face à cet éloignement culturel.

En accord avec les études précédentes, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est considérée comme un couteau à double tranchant par la plupart des personnes participantes de notre étude, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou de conseillers en entrepreneuriat, dans le sens où elle n'a pas que des effets positifs. En revanche, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale semble n'avoir aucune conséquence négative sur la performance. En effet, à la fois pour les entrepreneurs et pour les conseillers de notre étude, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale ne possède que des avantages pour une nouvelle entreprise dans le contexte québécois. Notre étude démontre donc que ce ne sont pas toutes les diversités de l'équipe qui représentent un couteau à double tranchant.

Néanmoins, notre recherche révèle que le fait d'être en couple et de le communiquer pourrait avoir des effets néfastes vis-à-vis de certains acteurs externes. En d'autres termes, ce n'est pas la diversité de genre en elle qui pose problème, mais plutôt le fait d'être un couple déclaré dans un contexte entrepreneurial, car les acteurs externes peuvent se dire « si le couple se sépare, il n'y a plus d'entreprise ». Nous illustrons nos propos par les Cas A et B de notre étude. Dans le cas A, les deux cofondateurs communiquent sur le fait qu'ils sont en couple, tandis que dans le cas B, les deux cofondateurs adoptent des stratégies afin que les clients, par exemple, ne puissent pas savoir qu'ils sont en couple. L'une de ces stratégies consiste, par exemple, pour l'un des cofondateurs du cas B, à désigner son associée comme « la boss », et non comme « la conjointe », face à un client. Il s'agit donc ici de séparer la vie professionnelle de la vie amoureuse.

Bien que les deux cofondateurs du cas A se déclarent comme étant en couple vis-à-vis des acteurs externes, ils sont conscients que les chances sont plus grandes que leur entreprise se dissolve à cause d'une dispute ou d'un conflit, comparativement à une équipe entrepreneuriale composée de personnes sans lien sentimental ou amoureux. Pour cela, ils ont signé un document de consentement pour que l'entreprise puisse continuer

même en cas de séparation du couple, tel que mentionné par l'Entrepreneure 2 : « nous ce qu'on a fait pour y remédier, c'est qu'on a fait un document de consentement en fait, tous les deux pour dire que s'il y a un problème ou s'il y a un conflit, comment on répartit les parts de l'entreprise par exemple, comment on continue notre activité sans enfreindre quoique ce soit aux clients ou aux partenaires ».

Par ailleurs, Van Dijk *et al.* (2012) affirme que « la sagesse populaire dans la littérature sur la diversité veut que les dimensions de la diversité liées à l'emploi soient source de performances positives, tandis que les dimensions démographiques de la diversité sont source d'effets négatifs sur la performance » (p. 38, traduction libre). En effet, aujourd'hui, dans la littérature sur la diversité de l'équipe, la dimension démographique se situe en bas de l'échelle, surtout en ce qui concerne l'ethnie. Pour la plupart des recherches, la diversité démographique en général et, la diversité ethnique en particulier, n'est pas importante pour une entreprise (voir Das *et al.*, 2021; Chowdhury, 2005). De ce fait, notre recherche, en plus de contribuer à la littérature sur l'équipe entrepreneuriale, rehausse l'importance de la diversité ethnique dans un contexte entrepreneurial. D'ailleurs, ceci confirme les résultats des études antérieures qui démontrent l'importance d'une présence immigrante dans une équipe entrepreneuriale (Voir Jiang *et al.*, 2020; Neville *et al.*, 2014). De surcroît, pendant que la plupart des recherches antérieures se penchent uniquement sur l'apport de la présence masculine au sein des équipes entrepreneuriales mixtes (voir Godwin *et al.*, 2006), notre recherche démontre l'importance de la présence féminine aussi dans les équipes entrepreneuriales mixtes. En effet, selon les résultats de notre étude, au même titre que la présence masculine au sein des équipes entrepreneuriales mixtes, la présence féminine aussi permet à une nouvelle entreprise de gagner en légitimité.

D'après Zimmerman et Zeitz (2002), la légitimité est une importante ressource qui permet à une entreprise d'acquérir d'autres ressources, et peut être renforcée par des actions stratégiques. C'est dans ce sens que les théoriciens néo-institutionnels

suggèrent que les nouvelles entreprises doivent gagner la confiance des parties prenantes externes par des actions culturellement acceptées (Drori et Honig, 2013). Parmi ces actions, nous pouvons citer, par exemple, le fait d'entrer en contact avec des organisations existantes (Yang et Aldrich, 2016) ou encore le fait d'obtenir une certification environnementale (Djupdal et Westhead, 2015) ou gouvernementale (Li *et al.*, 2019). Le processus de légitimation des entreprises est donc un processus social crucial (Zelditch, 2001).

Par ailleurs, selon Bitektine et Haack (2015), il est important de distinguer le processus de légitimation sous des conditions de stabilité institutionnelle du processus de légitimation sous des conditions de changement institutionnel. Pour ces auteurs, à chaque fois qu'un changement institutionnel a lieu, les individus retrouvent une certaine liberté et portent des jugements différents ; ce qui permet de remodeler l'ordre social. Les deux changements que nous avons identifiés sont l'immigration et l'essor de l'entrepreneuriat féminin. Ce qui fait de la diversité (genre/ethnie) le nouvel ordre social ou la nouvelle norme à suivre. Selon notre optique, ce changement provient de l'importance accordée à la diversité de l'équipe entrepreneuriale, qui résulte de l'immigration internationale et l'essor de l'entrepreneuriat féminin.

Notre recherche confirme donc l'importance du processus de légitimation pour une nouvelle entreprise dans sa quête d'accès aux ressources externes grâce à la diversité (la nouvelle convention à suivre). Effectivement, l'action stratégique consistant à entreprendre en équipe diversifiée (genre ou ethnie) s'avère très bénéfique pour une nouvelle entreprise dans le contexte québécois. Cela permet à cette nouvelle entreprise de surmonter efficacement son handicap de la nouveauté grâce au gain de légitimité émanant de la diversité de son équipe entrepreneuriale.

## 5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE NOTRE RECHERCHE

Tout d'abord, ce travail de recherche contribue à enrichir les connaissances sur la théorie du management par les ressources et sur la théorie des conventions. Ensuite, nous attirons l'attention des chercheurs sur deux types d'entrepreneuriat négligés par le monde de la recherche : l'entrepreneuriat multiethnique et l'entrepreneuriat mixte.

### 5.2.1 L'apport des deux théories mobilisées

L'accès aux ressources externes représente la pierre angulaire de cette recherche. Deux principaux concepts ont été traités dans cette optique. Premièrement, il y a la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale, considérée comme une ressource stratégique qui pourrait permettre aux nouvelles entreprises d'avoir facilement accès à des ressources externes. Et deuxièmement, il y a le concept de légitimité organisationnelle, qui découle du premier concept : en raison de leur diversité, les équipes diversifiées pourraient être bien perçues et donc avoir une plus grande légitimité que les équipes non diversifiées ou homogènes. Deux perspectives théoriques nous ont aidé à mieux expliquer ces liens : la théorie du management par les ressources ou RBV (Barney, 1991 ; Richard, 2000), et la théorie des conventions (Gomez, 1994).

La théorie du management par les ressources ou RBV met en évidence « une approche stratégique par laquelle une organisation a recours à ses ressources internes en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable » (Booto Ekionea, Fillion, Bernard et Plaisent, 2010, p. 247). Suivant la même logique que Barney et Wright (1998) qui soutiennent que le capital humain contribue à un avantage concurrentiel durable, Richard (2000) note que la diversité ethnique du capital humain aussi est une source d'avantage concurrentiel durable, car elle crée une valeur qui est à la fois rare et difficile à imiter. Nous sommes donc dans la même perspective que Richard (2000),

selon laquelle la diversité ethnique est soutenue par le concept de capital humain qui permet aux membres de l'équipe d'apporter une valeur économique à l'entreprise grâce à leurs compétences, leurs expériences et leurs connaissances.

On peut donc imaginer qu'une source diversifiée de compétences, d'expériences et de connaissances pourrait apporter plus de valeur économique par rapport à une source homogène. Cette perspective combine donc à elle seule trois configurations de ressources : (1) le capital humain comme ressource, (2) l'équipe comme ressource, et (3) la diversité ethnique comme ressource. Cependant, tout comme Richard (2000), notre recherche se concentre uniquement sur la diversité ethnique que nous considérons comme une source d'avantage concurrentiel durable, car non seulement la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale crée de la valeur, mais elle est également difficile à imiter, et semble encore plus rare par rapport à l'homogénéité ethnique dans la plupart des pays.

Il s'agit maintenant de savoir comment la diversité ethnique est susceptible de créer de la valeur pour une nouvelle entreprise. Une explication possible concerne l'ajustement ethnique par l'entreprise pour refléter le marché cible qu'elle souhaite atteindre ou simplement la société dans laquelle elle évolue (Richard, 2000). Il s'agit pour une entreprise de ressembler à ses clients compte tenu des changements démographiques qui se produisent par le biais de l'immigration, dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Cox, 1994). De plus, la diversité ethnique est créatrice de valeur dans la mesure où les entreprises ont besoin de comprendre une clientèle de plus en plus ethniquement diversifiée (Morrison, 1992) ou simplement pour pouvoir atteindre plus facilement de nouveaux marchés (Cox et Blake, 1991).

Selon le principe de la "valeur dans la diversité" (*value-in-diversity*), la diversité ethnique de l'équipe de travail est bénéfique pour une grande entreprise, car elle apporte une valeur ajoutée nette dans certains processus organisationnels tels que

l'acquisition de ressources externes, le marketing, la créativité, la résolution de problèmes et la gestion du changement (Cox et Blake, 1991). Par ailleurs, Nemeth (1986) démontre l'importance de l'opinion des minorités ethniques visibles sur la qualité de la prise de décision :

Les points de vue des minorités sont importants, non pas parce qu'ils tendent à l'emporter, mais parce qu'ils stimulent l'attention et la pensée divergentes. Par conséquent, même lorsqu'ils sont erronés, ils contribuent à la détection de solutions et de décisions nouvelles qui, tout compte fait, sont qualitativement meilleures. Les implications de ce phénomène sont considérables pour la créativité, la résolution de problèmes et la prise de décision, tant au niveau individuel que collectif (Nemeth, 1986, p. 23).

La diversité ethnique est également une ressource rare, car non seulement les entreprises avec des équipes ethniquement diversifiées sont rares, mais aussi la représentation des minorités visibles sur le marché du travail est encore faible (Richard, 2000). Cette faible représentation des minorités est sans doute le reflet de la composition ethnique de la société. Par exemple, seulement 11 % de la population du Québec est une minorité visible ; et 20 % pour la région métropolitaine de Montréal, qui est la région la plus ethniquement diversifiée dans la province de Québec (voir tableau 5.1).

En ce sens, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est une ressource rare. Il existe donc un potentiel énorme pour une nouvelle entreprise d'exploiter les caractéristiques rares d'une équipe diversifiée pour en tirer un avantage concurrentiel durable (Richard, 2000).

Tableau 5.1

Importance de la population des minorités visibles dans la population totale, régions métropolitaines de recensement du Québec, 2011

Région métropolitaine de recensement (RMR)	Population des minorités visibles	Population totale	Part des minorités visibles (%)
Saguenay	1 285	154 240	0,8
Québec	23 360	746 690	3,1
Sherbrooke	8 690	196 680	4,4
Trois-Rivières	3 525	146 930	2,4
Montréal	762 330	3 752 475	<b>20,3</b>
Gatineau	27 640	310 830	8,9
<b>Total, RMR</b>	<b>826 830</b>	<b>5 307 845</b>	<b>15,6</b>
<b>Total, Québec</b>	<b>850 240</b>	<b>7 732 520</b>	<b>11,0</b>

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (2016), p. 14.

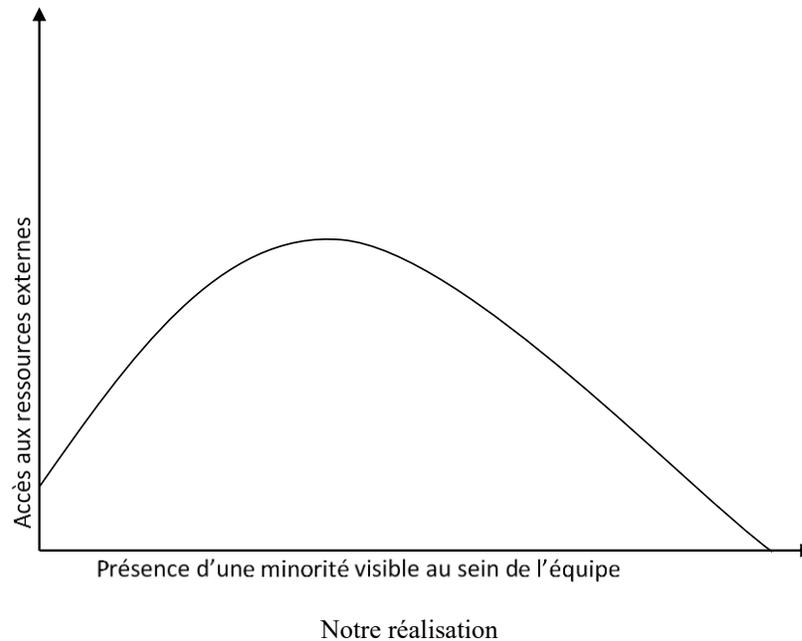
La diversité ethnique est aussi une ressource difficilement imitable, car les ressources humaines diversifiées sont protégées par des barrières de connaissances et semblent socialement complexes puisqu'elles impliquent un mélange de talents insaisissables ou difficiles à comprendre (Richard, 2000). Par exemple, selon Richard (2000), la valeur obtenue par une équipe ethniquement diversifiée est assez élevée pour une entreprise et, dans la plupart des cas, la composition ethnique de cette entreprise est pratiquement impossible à imiter par les concurrents. En outre, comme la dynamique sociale créée par une équipe ethniquement diversifiée ne profite qu'à l'entreprise dans laquelle les relations se développent, la valeur obtenue de la diversité ethnique semble difficile à imiter, car elle est tout simplement non transférable d'une entreprise à une autre (Richard, 2000). Comme le soulignent Barney et Wright (1998), les entreprises doivent développer et maintenir les caractéristiques des ressources humaines qui ne peuvent être facilement imitées par les concurrents afin de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Ce qui explique aussi pourquoi la diversité en général, et la diversité ethnique en particulier, semblent être une source importante d'avantage concurrentiel.

À la lumière de ce qui précède, nous soutenons que la diversité de l'équipe entrepreneuriale est une ressource stratégique importante qui peut être une source d'avantage compétitif durable pour une nouvelle entreprise. D'après les résultats de notre recherche, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale est une source de plusieurs ressources internes pour une nouvelle entreprise. Par conséquent, grâce à un gain considérable de ressources internes, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale est associée à un meilleur accès aux ressources externes (par exemple, un marché local plus large), et donne donc à la nouvelle entreprise un avantage concurrentiel durable.

En d'autres termes, plus une équipe entrepreneuriale est diversifiée, plus elle a accès aux ressources externes. Par ressources externes, nous entendons "clientèle locale ou marché local", "marché international", "financement traditionnel", "financement alternatif", "visibilité" et "accompagnement". D'après les résultats de notre étude, la présence de membres de l'équipe issus d'une minorité ethnique ou la présence de femmes dans une équipe permet d'avoir un meilleur accès à un marché plus large (plus de clients), par exemple. Selon notre logique, cette relation est positive dans une certaine mesure, notamment en ce qui concerne la présence de membres de l'équipe issus d'une minorité ethnique visible. En fait, nous soutenons qu'il existe une relation en U inversé entre la présence d'un groupe ethnique minoritaire visible au sein d'une équipe et l'accès aux ressources externes, comme l'illustre la figure 5.1. Une équipe majoritairement ethnique a facilement accès à des ressources externes, mais de manière limitée. La présence d'un membre de l'équipe issu d'un groupe ethnique minoritaire visible est une source importante d'accès à des ressources externes supplémentaires. En effet, ce membre de l'équipe attire de nouveaux clients de sa communauté, par exemple. Mais lorsque l'équipe tend à être considérée comme une équipe composée à 100 % de membres d'une minorité ethnique visible, elle n'a que peu d'accès aux ressources externes. C'est ce que nous appelons "l'effet minorité visible".

Figure 5.1

La présence d'un groupe ethnique minoritaire et accès aux ressources externes



En suivant cette logique, nous soutenons l'idée selon laquelle les nouvelles entreprises créées et gérées par des équipes 100 % d'origine étrangère et d'ethnies différentes de celle du pays sont les moins favorisées dans l'accès aux ressources externes. En effet, contrairement aux équipes multiethniques et aux équipes 100 % issues de la majorité ethnique, ces équipes sont confrontées à des difficultés supplémentaires, comme le démontre notre étude. Dans la littérature, ces difficultés sont évoquées sous le terme de *liability of foreignness* (LoF) (Gurău, Dana et Light, 2020), que nous traduisons par 'handicap de l'extranéité' (être handicapé pour le fait d'être étranger). Ce courant de recherche trouve ses fondements théoriques avec Hymer (1976) qui indique que les entrepreneurs étrangers sont confrontés à des coûts supplémentaires en comparaison avec les entrepreneurs locaux :

Les entreprises nationales ont l'avantage général d'être mieux informées sur leur pays : son économie, sa langue, son droit et sa politique. Pour un étranger, le coût d'acquisition de ces informations

peut être considérable. Mais il s'agit là d'un coût fixe... De nature plus permanente, l'obstacle aux opérations internationales résulte de la discrimination exercée par les pouvoirs publics, les consommateurs et les fournisseurs... Les étrangers et les nationaux peuvent recevoir un traitement très différent (Hymer, 1976, p. 34-35, traduction libre).

Toutefois, les entrepreneurs étrangers ou immigrants qui savent lire leur environnement et qui sont suffisamment agiles pour s'adapter rapidement au changement peuvent transformer le LoF en un avantage concurrentiel (Sethi et Guisinger, 2002). Par ailleurs, Nachum (2003) soutient que le LoF peut être contrebalancé par un avantage concurrentiel. Dans ce sens, une équipe entrepreneuriale multiethnique pourrait donc représenter une ressource clé qui permettrait de réduire considérablement les coûts et les difficultés supplémentaires liés au LoF. En effet, en plus d'être mieux perçue qu'une équipe 100 % minoritaire, l'équipe multiethnique dispose de deux ou de plusieurs moyens de comprendre les choses, et est donc mieux équipée contre les aléas de la vie.

De plus, selon Eden et Miller (2004), l'adoption de pratiques locales ne fonctionne pas si l'entreprise est considérée comme un outsider. Pour ces auteurs, les entrepreneurs étrangers ont toujours besoin de partenaires locaux pour acquérir une légitimité externe dans les pays d'accueil. En effet, dans un environnement *melting-pot* comme celui de Montréal ou de Toronto ou même de Vancouver, l'association du groupe majoritaire avec un groupe ethnique minoritaire peut apporter une image différenciée et positive aux yeux des différentes institutions (banques et organismes d'aide). Les banques ou autres institutions peuvent considérer cette association de cultures comme un gage de force et d'ouverture sur le monde. Ce qui représente un atout pour obtenir des financements, gagner la confiance du gouvernement en place ou obtenir le soutien d'un tiers. Cette image apporte également plus de crédibilité auprès des employés, qui feront ainsi davantage confiance à une nouvelle entreprise, et en conséquence, seront plus motivés à travailler pour cette dernière. Ce qui renforcera la force de cette entreprise et donc réduira ses handicaps de la nouveauté (LoN) et l'extranéité (LoF) en gagnant plus

de légitimité organisationnelle. Autrement dit, la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale procure à la nouvelle entreprise une plus grande légitimité organisationnelle.

À titre de rappel, la légitimité est « une perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit » (Schuman, 1995, p. 574, traduction libre). Selon notre logique, l'action consiste à créer une nouvelle entreprise en tant qu'équipe entrepreneuriale diversifiée (genre ou ethnie). Poursuivant les idées de Schuman (1995), Ruef et Scott (1998) soutiennent que la question de savoir si une entreprise est plus ou moins légitime est déterminée par les observateurs de cette entreprise qui évaluent sa conformité à une norme ou un modèle spécifique.

La légitimité organisationnelle est donc une évaluation sociale faite par d'autres qui font des jugements sur les propriétés sociales d'une entreprise ou d'une catégorie d'entreprises, et qui, par leurs actions, génèrent des conséquences sociales, politiques et économiques positives (ou négatives) (Bitektine et Haack, 2015). Selon Bitektine et Haack (2015), les évaluateurs sont généralement des acteurs externes qui confèrent une légitimité, et peuvent être des individus, des groupes, des organisations, des médias ou des régulateurs. Ainsi, tous les types d'acteurs externes participent à ce processus d'évaluation en appréciant l'un ou l'autre aspect de l'entreprise (Ruef et Scott, 1998), mais ce sont les évaluateurs individuels qui perçoivent, analysent et portent des jugements (Bitektine et Haack, 2015). On peut donc considérer la légitimité organisationnelle comme un problème institutionnel qui concerne tout le monde.

Par ailleurs, selon Gomez (1994), sur un marché, les comportements du fournisseur et du demandeur sont compris et définis par rapport à une procédure commune. C'est ce que l'auteur appelle « *convention de qualification* » (p. 140), car ce type de convention

soutient collectivement la définition de ce qu'il faut attendre comme niveau de qualité d'une "chose". Dans notre modèle, la "chose" est la composition d'une équipe entrepreneuriale. Notre premier postulat est que dans une ville ethniquement diversifiée, la diversité est considérée comme la convention par tous. Autrement dit, une équipe ethniquement diversifiée est normale, mais pas une équipe composée à 100 % de membres d'une ethnie minoritaire (par exemple). Par conséquent, s'ils ont un choix à faire, les évaluateurs adapteront leur comportement à ce qui est 'normal', c'est-à-dire à ce qui reflète la société. En d'autres termes, si la société est diversifiée, les évaluateurs s'attendent à ce que l'équipe du projet soit diversifiée. Si la société est mono-ethnique, les évaluateurs s'attendent à ce que l'équipe soit mono-ethnique. Il s'agit alors d'une sorte de 'caméléonisme' qui confère à l'entreprise une plus grande légitimité. On ne peut donc pas séparer la légitimité d'une entreprise de son contexte socio-économique spécifique comme le souligne Gomez (1994).

Dans ce cas, l'utilité privée de chaque agent est un critère de choix nécessaire, mais non suffisant, puisqu'il doit tenir compte du comportement des autres (Gomez, 1994). Selon Gomez (1994), nous sommes dans le cas typique d'une incertitude radicale : il y a indécidabilité du choix autonome, et personne ne peut établir de préférence. Plus important encore, pour l'auteur, le mauvais choix exclut du marché tel qu'il existe, tant pour les clients que pour les entrepreneurs. Une convention porte donc sur le type de comportement attendu du fournisseur et du demandeur (Gomez, 1994).

Ce comportement attendu pour une équipe d'entrepreneurs ou de professionnels est d'être diversifié dans une ville diversifiée ; et pour le client ou d'autres acteurs externes, ce comportement est de choisir une entreprise qui affiche sa diversité ; principalement pour deux raisons. Premièrement, une entreprise qui affiche sa diversité communique qu'elle ressemble à la société dans laquelle elle opère. Deuxièmement, les clients veulent également être bien perçus par la société. Ces derniers vont donc afficher leur préférence pour une entreprise qui affiche sa diversité. La légitimité ne

serait alors pas seulement une affaire d'entreprise, mais une préoccupation collective de tous les acteurs de la société.

Selon Gomez (1994), la convention concerne également le fonctionnement interne des entreprises. C'est ce que l'auteur désigne sous le terme « *convention d'effort* » (p. 176). En d'autres termes, il existe un lien entre les efforts déployés par une entreprise et la production de biens et de services par cette dernière (Gomez, 1994). En effet, certains clients peuvent considérer la diversité de l'équipe comme un effort fait par une entreprise (par exemple, un effort de représentativité), et donc porter un jugement positif sur les biens et services offerts par cette entreprise. Dans cette logique, nous postulons que les services et produits offerts par une équipe diversifiée répondront mieux aux besoins d'une société de plus en plus diversifiée, car cette équipe fait un effort supplémentaire pour répondre de manière adéquate aux besoins de tous ses clients. Ce qui apporte à l'entreprise davantage de ressources externes.

### **5.2.2 L'entrepreneuriat multiethnique et l'entrepreneuriat mixte**

On parle beaucoup de l'entrepreneuriat ethnique et de l'entrepreneuriat féminin, mais pas assez de l'entrepreneuriat multiethnique et de l'entrepreneuriat mixte, qui sont tous deux une réalité croissante. En effet, dans le monde de la recherche francophone, il existe très peu d'études empiriques sur l'entrepreneuriat multiethnique, et aussi très peu d'études empiriques sur l'entrepreneuriat mixte. Par cette recherche, nous souhaitons attirer l'attention des chercheurs francophones sur l'existence de ces deux types d'entrepreneuriat quelque peu négligés. Au même titre que l'étude de Nicholls (2010) sur l'entrepreneuriat social, cette étude offre des pistes de recherche intéressantes sur l'entrepreneuriat multiethnique et sur l'entrepreneuriat mixte au sein d'une société qui évolue dans un monde de plus en plus diversifié, que ce soit en Afrique, en Asie, en Europe ou en Amérique.

Par ailleurs, nous remettons en question l'utilisation du terme « entrepreneuriat ethnique », car tout comme la diversité, l'ethnie aussi inclut tout le monde. De plus, le terme « entrepreneuriat ethnique » ne fait aucun sens dans les pays dont la population blanche n'est pas majoritaire. Pour cette raison, dans une démarche de généralisation de l'idée derrière ce concept et dans un souci d'inclusion, le terme adéquat serait plutôt « entrepreneuriat des minorités ethniques » ou « entrepreneuriat de la minorité ethnique », par opposition au terme « entrepreneuriat de la majorité ethnique ». Nous sommes dans la même logique que Bewaji *et al.* (2015) qui définissent les entrepreneurs des minorités ethniques comme l'ensemble des propriétaires de nouvelles entreprises d'origine ethnique non blanche dans le contexte états-unien.

### 5.3 CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES DE NOTRE RECHERCHE

Faire de la recherche scientifique signifie non seulement d'essayer de combler un manque de connaissances dans la littérature, mais aussi de chercher à résoudre des problèmes dans la vie réelle. Au moyen de cette recherche, nous apportons une nouvelle compréhension à l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les nouvelles entreprises, à savoir « l'accès aux ressources externes ». Cette nouvelle compréhension nous permet de proposer trois solutions pratiques qui permettent aux nouveaux et aux futurs entrepreneurs d'amoindrir les difficultés d'accès aux ressources externes (au Canada, et probablement dans d'autres pays) : (1) adopter une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources, notamment grâce à la diversité (genre ou ethnie) ; (2) gagner en confiance grâce à cette diversité (genre ou ethnie) ; (3) tirer profit de l'image de cette diversité (genre ou ethnie) comme le font déjà les grandes entreprises à travers leurs campagnes publicitaires.

### **5.3.1 Adopter une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources**

Dans leur revue systématique de la littérature, Lazar *et al.* (2020) identifient deux stratégies de composition de l'équipe entrepreneuriale : 1) la stratégie basée sur l'attraction interpersonnelle, et 2) la stratégie de recherche de ressources. Selon ces auteurs, la première stratégie repose sur la recherche de similarité par les personnes engagées dans un processus de création d'entreprise. Un exemple très répandu de cette stratégie est l'homophilie qui se manifeste par la sélection des membres de son équipe entrepreneuriale sur la base des caractéristiques similaires visibles tels que le genre, l'ethnicité, la nationalité et l'apparence physique (Ruef, Aldrich et Carter, 2003). En plus des caractéristiques similaires visibles, la stratégie de l'attraction interpersonnelle peut être motivée par des liens d'amitié (Francis et Sandberg, 2000) ou familiaux (où une grande importance est accordée à la confiance et au partage de valeurs communes) (Discua Cruz, Howorth et Hamilton, 2013).

Pour Lazar *et al.* (2020), la deuxième stratégie, quant à elle, est motivée par la recherche de complémentarité dans le but d'avoir accès à plus de ressources pour mieux faire face aux aléas du processus de création d'une nouvelle entreprise. Plusieurs études se sont intéressées à cette deuxième stratégie étant donné l'importance de l'accès aux ressources pour une nouvelle entreprise. Dans leur quête de ressources, les entrepreneurs choisissent les membres de leur équipe en fonction du capital humain (éducation et expérience) plus élevé de ces derniers (Davidsson et Honig, 2003) ou en fonction de leur connaissance de l'industrie qui leur permettrait d'avoir un plus grand capital social (Mosey et Wright, 2007).

Parmi les cinq équipes entrepreneuriales que nous avons étudiées, une seule équipe (Cas B : Équipe 2) a adopté « la recherche de ressources externes » comme stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale. Il s'agit également de la seule équipe qui

avait une personne québécoise native comme membre. D'après notre analyse, cette équipe est celle qui a eu le plus d'accès aux ressources externes et qui nous semble avoir le moins de difficultés, comparativement aux quatre autres équipes étudiées. Notons aussi qu'il s'agit de l'équipe dont les membres sont les plus anciens sur le territoire québécois. Cette ancienneté sur le terrain québécois a probablement contribué à l'adoption d'une stratégie basée sur la recherche de ressources. Selon notre compréhension, il s'agit de l'équipe la plus performante en ce qui concerne l'accès aux ressources externes. En effet, cette équipe a bénéficié d'un accompagnement satisfaisant auprès de plusieurs organismes montréalais, a obtenu des ressources financières (prêts et bourses) et détient une large clientèle diversifiée (que nous avons pu observer le jour de l'entrevue, car nous avons passé plus de trois heures dans l'entreprise). Il s'agit aussi de l'équipe la plus diversifiée en termes de pays d'origine (avec trois pays d'origine). C'est également la seule équipe ayant obtenu la prestigieuse bourse d'honneur d'Entreprendre ici<sup>41</sup> (information que nous avons trouvée sur les réseaux sociaux et que nous avons vérifiée). De plus, elle détient un score Google très élevé tel que mentionné par l'un des deux membres de l'équipe (un score que nous avons vérifié) :

Sur Google, nous avons plus de 123 commentaires, et 4.9 étoiles. C'est énorme pour de la nourriture. Ce n'est pas un produit, c'est quelque chose qu'on fait ici (Entrepreneur 3).

Comparativement à cette équipe, les deux d'origine 100 % africaine (Équipe 3 : Afrique subsaharienne ; Équipe 4 : Maghreb) observent plus de difficultés et d'obstacles à l'accès aux ressources externes, qu'ils s'agissent de clientèle locale, de

---

<sup>41</sup> « Afin de compléter l'offre de financement traditionnel et de stimuler l'entrepreneuriat au Québec, le Ministère de l'Économie et de l'Innovation collabore avec Entreprendre ici pour offrir cette année 24 Bourses d'honneur d'une valeur de 25 000 \$ chacune. Ces bourses sont destinées à des entrepreneurs de la diversité ethnoculturelle issus de l'immigration, qui sont porteurs d'un projet entrepreneurial qui vise le développement économique et l'innovation, dans toutes les régions du Québec » (Source : <https://entreprendreici.org/programme/bourses-honneur-financement/>).

financement ou encore d'accompagnement. Aussi, il s'agit des deux équipes en région. Quant aux deux autres équipes (Équipe 1 et Équipe 5 : Europe), la principale difficulté à laquelle elles font face demeure l'accès au financement. Selon les deux membres de chacune des équipes, cela est dû au fait qu'ils n'ont pas encore la résidence permanente, car ils sont tous des étudiants internationaux. Toutes ces quatre équipes (Équipe 1, Équipe 3, Équipe 4 et Équipe 5) ont délibérément opté pour une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur l'attraction personnelle.

Notons que, parmi les équipes entrepreneuriales que nous avons étudiées, celles qui ont plus de difficultés d'accès aux ressources externes sont des équipes présentes en région, et dont les membres sont 100 % issus des minorités ethniques et de l'immigration. En effet, étant donné la faible présence des personnes issues des minorités ethniques en région, ces entreprises, du fait de leur homogénéité ethnique et minoritaire, souffrent du déficit de représentativité ethnique (selon les entrepreneurs eux-mêmes). Néanmoins, la diversité de genre (mixité) de ces équipes s'avère très avantageuse pour elles. Par exemple, cette diversité de genre leur permet d'avoir plus de visibilité et plus de clients locaux grâce notamment à la présence féminine.

Rappelons que toutes les équipes que nous avons étudiées sont mixtes. Si ces équipes étaient dans une optique ou une stratégie de composition basée sur la recherche de ressources, elles auraient pu bénéficier de plus d'accompagnement ou plus de financement grâce à leur mixité. En effet, il existe de nombreuses ressources pour les femmes entrepreneures au Québec. Il leur faut donc miser sur cette présence féminine pour aller chercher ces ressources. Cependant, les entrepreneurs issus de l'immigration ont généralement un déficit de connaissance de l'écosystème (selon l'Indice entrepreneurial québécois) ou n'arrivent pas à gérer leur temps de façon optimale en raison de leur nouveauté dans le système québécois (selon la plupart des entrepreneurs interviewés). Par exemple, tous les quatre entrepreneurs que nous avons interviewés en région se sentent perdus dans un système qu'ils ne maîtrisent pas ou qu'ils jugent moins

inclusif et plus exigeant que dans leur pays d'origine. Pourtant, deux de ces quatre entrepreneurs ne sont pas à leur première création d'entreprise. Avec ses deux entreprises, l'un d'entre eux a essayé en vain de rentrer dans un réseau d'entrepreneurs de sa région. Il a donc ressenti une forme d'exclusion.

D'après notre analyse, les entrepreneurs immigrants en région ne bénéficient pas assez d'accompagnement en entrepreneuriat ou n'ont pas assez d'accès aux ressources de l'écosystème entrepreneurial. En effet, parmi les entrepreneurs que nous avons interviewés en région, aucun n'a bénéficié d'un accompagnement satisfaisant ou adéquat. Par exemple, selon l'Entrepreneure 7, ils n'ont bénéficié d'aucun accompagnement et n'ont eu accès à aucun financement externe pour démarrer leur entreprise : « On n'a eu pas d'accompagnement. On voulait avoir du financement auprès d'un organisme de la région, mais on n'a pas réussi ».

En revanche, l'ensemble des entrepreneurs que nous avons interviewés dans la région de Montréal nous semble très satisfaits de l'accompagnement reçu et de l'écosystème entrepreneurial montréalais. Notre étude relève donc la grande importance de l'écosystème entrepreneurial. Il peut, soit aider l'entrepreneur et lui faciliter la tâche pour réussir son projet, soit le décourager dans sa recherche d'informations ou de ressources externes. Un entrepreneur immigrant a beau vouloir s'ouvrir à l'écosystème, chercher des informations et être créatif, s'il n'y a pas un retour positif de la part de l'écosystème pour lui faciliter la tâche et l'intégrer, son accès aux ressources externes sera très difficile. Dans ce sens, il y a donc un effort à faire de la part des régions en matière d'accompagnement de la population entrepreneuriale issue de l'immigration afin de créer, d'attirer et de retenir plus d'entrepreneurs immigrants dans les régions, d'autant plus que les politiques du Gouvernement du Québec visent à attirer plus de personnes immigrantes en région. Il s'agit de mettre en place un écosystème entrepreneurial plus dynamique et plus inclusif. Cela pourrait contribuer considérablement au développement régional, et encourager les entrepreneurs

immigrants dans l'adoption d'une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources externes. Selon l'étude réalisée par Barth et Zalkat (2020) en Suède, face aux nombreuses difficultés rencontrées dans le pays d'accueil, dont notamment des difficultés d'accès aux ressources externes, les entrepreneurs immigrants adoptent une stratégie de concentration sur les marchés de niche. Nous pensons que cela pourrait renforcer davantage leur exclusion du système, tout en participant d'une certaine façon à la ghettoïsation. Pourtant, l'adoption d'une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources externes grâce à la diversité (genre ou ethnie) participerait grandement à l'inclusion des entrepreneurs immigrants, et leur permettrait ainsi d'être plus confiants dans un système dont ils font désormais partie.

### **5.3.2 Gagner en confiance grâce à la diversité (genre ou ethnie)**

Selon Coleman (2004), le manque de légitimité des nouvelles entreprises représente un obstacle majeur à l'accès au financement bancaire. Cette auteure fait deux constatations importantes. Premièrement, les nouvelles entreprises ont moins de chances d'obtenir un prêt bancaire (Coleman, 2004). Deuxièmement, parce qu'elles s'attendent à être refusées, elles préfèrent généralement ne pas perdre leur temps et leur énergie à demander un prêt bancaire (Coleman, 2004). Face à cette réalité, les entrepreneurs naissants ou nouveaux entrepreneurs ont été contraints de mettre en place une sorte de plafond (ou mur) de verre, en particulier lorsqu'il s'agit des entrepreneurs issus de l'immigration. En d'autres termes, ils ont fixé une limite à leurs attentes en termes d'accès à tout financement bancaire, et se limitent généralement au financement à l'intérieur du cercle familial et amical (Barth et Zalkat, 2020).

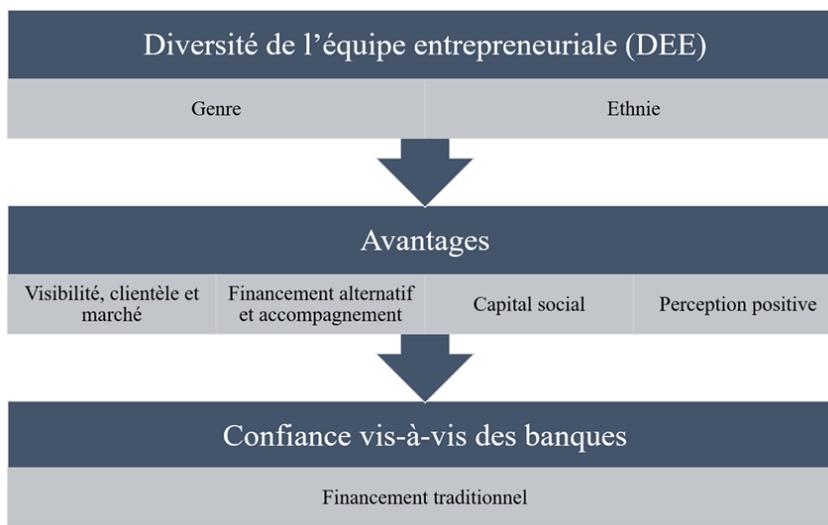
Selon notre logique, une équipe entrepreneuriale qui se considère comme plus légitime aux yeux de la société pourrait être plus confiante et briser le plafond (ou mur) de verre en demandant des prêts bancaires, et ainsi obtenir les fonds nécessaires au

développement de son entreprise. Par exemple, l'Équipe 2 (équipe la plus performante et la plus diversifiée, selon notre analyse), nous a paru très confiante à l'égard des banques :

Si ça fait 5 ans que tu es sur le marché, les banques te prêtent de l'argent. Il faut que tu prouves combien d'argent tu as fait : c'est normal. Mais là, ça ne fait qu'un an qu'on est sur le marché, mais j'ai une assurance [confiance] qu'on peut nous accepter [prêter] (Entrepreneur 3).

La relation entre la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la confiance vis-à-vis des banques n'est peut-être pas directe (voir figure 5.2). Elle pourrait passer par les nombreux avantages apportés par la diversité (genre ou ethnie), qui témoignent en quelque sorte la performance de l'équipe, et qui participent grandement au succès financier de l'entreprise.

Figure 5.2  
Diversité de l'équipe entrepreneuriale et confiance vis-à-vis des banques



Notre réalisation

### **5.3.3 Tirer profit de l'image de la diversité (genre ou ethnie) comme le font déjà les grandes entreprises à travers leurs campagnes publicitaires**

De nombreux immigrants et leurs enfants sont victimes de discrimination et de préjugés, même de nombreuses années après leur installation dans leur pays d'accueil (Koser, 2016). Par exemple, les personnes issues de minorités visibles sont toujours confrontées à des inégalités, des désavantages et des discriminations sur le marché du travail traditionnel (Gatrell et Swan, 2008), en particulier les femmes immigrées (Chicha, 2012). Ce qui fait que la création d'entreprise est une voie importante vers un travail décent pour ces personnes (Vandor et Franke, 2016), mais les nouvelles entreprises souffrent d'un manque de légitimité (Yang et Aldrich, 2016) et d'un accès très limité aux ressources financières, ce qui les fait échouer (Coleman, 2004).

Selon Richard (2000), la diversité ethnique donne à l'entreprise un avantage concurrentiel dans le contexte approprié et il faut connaître les avantages de la diversité pour les exploiter. Etant donné que notre recherche démontre que la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale donne à la nouvelle entreprise une plus grande légitimité et par conséquent un meilleur accès aux ressources, les entrepreneurs issus de groupes ethniques de minorités visibles pourraient envisager de s'entourer d'entrepreneurs issus du groupe ethnique majoritaire pour des raisons stratégiques. Pour les entrepreneurs, qu'ils soient issus d'une minorité visible ou d'une majorité ethnique, ils doivent tirer parti de l'image de la diversité ethnique, comme le font déjà les grandes entreprises à travers leurs campagnes publicitaires.

Les grandes entreprises le font, mais ils nous semblent que les petits porteurs de projet et les conseillers entrepreneuriat (pour les petites entreprises) se sont pas l'aise à cette idée. Nous illustrons cela par les propos d'un de nos participants :

Mais ethniquement diversifié, je pense qu'il faut aussi faire attention à dire moi je veux quelqu'un à la couleur de peau différente dans mon

équipe pour le mettre sur les photos de mon site internet puis que ça attire des clients. Je pense que c'est un comportement... je pense que ça a peut-être des avantages mais que je ne pense pas à mon avis que ce soit le meilleur pour ça (Conseiller 4).

Pourtant, ce même conseiller affirme qu'il valorise et encourage une « *entreprise qui fait un effort pour former une équipe diversifiée* » :

Au même titre que je vais acheter des produits d'entreprises plus écoresponsables parce que je vais encourager les entreprises qui font l'effort, si je sais que l'entreprise fait un effort pour former une équipe diversifiée, je vais vouloir consommer de cette entreprise-là, parce que je veux encourager un monde où les entreprises mettent de l'avant la diversité. Ça dépend un peu de quelle entreprise, mais, je pense que c'est motivant pour les clients d'acheter d'une entreprise qui est diversifiée ethniquement. [...] Donc je pense que les gens ont envie de participer à une entreprise qui essaie de faire quelque chose de bien pour la société. Donc une équipe qui est diversifiée c'est une entreprise qui sait qu'elle a une part à faire pour créer une entreprise qui reflète la population dans laquelle elle est, et puis que les gens aient envie d'encourager ça (Conseiller 4).

#### 5.4 LES TÉMOIGNAGES DES CONSEILLERS EN ENTREPRENEURIAT CONCERNANT LE SUJET DE RECHERCHE

Lors de l'entrevue avec la première personne conseillère que nous avons interviewée, elle a évoqué spontanément la pertinence de notre sujet de recherche de façon élaborée (sans qu'on lui pose la question). Ce fut également le cas de la deuxième personne conseillère interviewée, mais très brièvement. Cela nous a donné l'idée de poser ouvertement la question de la pertinence du sujet de recherche aux personnes conseillères que nous avons interviewées par la suite. La question sur la pertinence du sujet a été posée après avoir épuisé le stock de questions de notre guide d'entrevue, en guise de conclusion, de façon à ne pas perturber l'objectif principal de la collecte de données. Le tableau 5.2 présente les propos des cinq personnes conseillères de notre étude.

Tableau 5.2  
Les témoignages des conseillers en entrepreneuriat

Conseillers	Origine des propos	Verbatims
<b>Conseillère 1</b>	Spontanée	En tout cas, c'est super intéressant, et puis je ne pense pas qu'on s'intéresse aux équipes multiethniques. Je n'ai jamais entendu parler. J'entends beaucoup parler d'entrepreneuriat féminin, on entend parler de l'entrepreneuriat d'une minorité ethnique, mais jamais de cette réflexion que tu viens de faire, on n'entend pas du tout. C'est intéressant ça ! En fait, c'est très intéressant, parce qu'il faut qu'il y ait ça dans l'entrepreneuriat aujourd'hui cette diversité non seulement en termes de genre, mais aussi en termes d'ethnie. Vraiment, je valide, parce qu'il y a un gros besoin. C'est un gros enjeu aujourd'hui dans l'entrepreneuriat de la diversité ethnoculturelle, et même dans l'entrepreneuriat tout court.
<b>Conseiller 2</b>	Spontanée	J'ai bien hâte de voir les résultats. Tu m'enverras peut-être un petit résumé de ta thèse. Ça va me faire plaisir de lire tout ça. Je suis très curieux aussi des résultats, puis de la perception de tout ça.
<b>Conseiller 3</b>	Question posée par le chercheur <sup>42</sup>	C'est vraiment dans l'air du temps. C'est hyper-important de faire des recherches sur ce sujet-là. Donc c'est quelque chose qui justement m'a allumé raison pour laquelle j'ai accepté de faire l'entrevue. C'est qu'on n'a pas le choix que de prendre en compte l'apport, malgré les défis, malgré le chemin encore à faire, l'apport de la diversité ethnoculturelle dans le paysage entrepreneurial québécois et dans le paysage québécois de manière générale que ce soit dans les autres secteurs aussi. Et encore une fois, quand on regarde par exemple l'Indice entrepreneurial québécois qui est sorti, dans toutes les clientèles entrepreneuriales celle qui a deux fois plus d'intentions d'entreprendre c'est la clientèle issue de la diversité ethnoculturelle, celle qui fait deux fois plus de démarche c'est la clientèle issue de la diversité entrepreneuriale, par contre quand on regarde le taux de propriétaires, on remarque qu'il y a un méchant décalage entre le taux d'intention, le taux des démarches et la concrétisation des projets. Donc il y a encore du travail à faire pour faire bénéficier le Québec de cette clientèle entrepreneuriale-là. Puis c'est à travers des recherches comme le vôtre qu'on va pouvoir avancer aussi sur le sujet. Donc j'encourage énormément ça. Et puis, je vous félicite pour ça.

<sup>42</sup> Question posée par le chercheur : « **En tant que conseiller en entrepreneuriat, que pouvez-vous dire au sujet de la pertinence de ce projet de recherche ?** »

<b>Conseiller 4</b>	Question posée par le chercheur	Je pense c'est super intéressant. Je pense qu'à la première ou deuxième question, j'ai dit un petit peu ce que je pensais du sujet. C'est très au goût du jour et c'est nécessaire de faire une différence. C'est nécessaire qu'on change ce modèle là où ce sont des hommes blancs qui créent des projets et puis qui ont confiance en eux, qui se sentent capables et qui lèvent du financement parce que les gens défendent les financements « mais ce sont des hommes blancs qui ont réussi avant eux ». Donc on est dans un pattern qu'il faut briser. Donc je pense que c'est un sujet intéressant.
<b>Conseiller 5</b>	Question posée par le chercheur	Super intéressant ! À la fois parler d'équipe entrepreneuriale, c'est un sujet passionnant, et de complémentarité par l'ethnicité, super intéressant. Encore une fois, c'est peut-être un biais personnel, mais je vois moins une pertinence à parler du genre ou de l'ouvrir à autre chose que de dire femme, homme ou un mix des deux parce qu'il y a de plus en plus de gens qui s'identifient à d'autres choses. J'ai hâte de voir les résultats !

Nos données.

À travers ces témoignages ou propos de personnes conseillères en entrepreneuriat, nous nous rendons davantage compte de la pertinence d'effectuer des recherches sur la diversité de genre et la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale, surtout dans des pays misant sur l'immigration pour leur croissance démographique. De plus, avec l'essor de l'entrepreneuriat féminin et de l'entrepreneuriat immigrant, et l'émergence de l'entrepreneuriat en équipe, plus que jamais des recherches futures sur la diversité de genre et la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale sont nécessaires afin de permettre aux nouveaux et aux futurs entrepreneurs de disposer de plus d'outils pour faire face aux aléas de la création et de la gestion d'une nouvelle entreprise dans un monde de plus en plus diversifié. Cela pourrait permettre également d'outiller les personnes qui travaillent dans les organismes d'accompagnement entrepreneurial.

## 5.5 LIMITES DE LA RECHERCHE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Malgré notre réelle implication et toute la rigueur que nous avons déployée, cette recherche comporte certaines limites. D'abord, le fait que nous n'avons pu interviewer que des personnes entrepreneures d'origine immigrante (Afrique de l'Ouest, Afrique

du Nord, Europe, Haïti) représente une limite majeure de notre étude. Nous pensons que cela est dû au fait que les entrepreneurs d'origine québécoise que nous avons démarché lors du recrutement de personnes participantes se sentaient moins concernés par le terme « diversité » (genre ou ethnie). En effet, depuis notre arrivée au Québec, nous avons remarqué une mauvaise utilisation du terme diversité qui pourrait expliquer cela : dans de nombreux contextes, y compris le contexte entrepreneurial, ce terme est utilisé comme un synonyme du terme “immigration” ou du terme “minorités visibles”. Par exemple, certaines personnes diront “entrepreneuriat de la diversité” pour désigner l’entrepreneuriat immigration ou l’entrepreneuriat des minorités visibles. Pourtant, la diversité inclut tout le monde (Thomas, 1991).

Pendant notre processus de recrutement de personnes participantes, nous avons pris contact avec autant d'entrepreneurs d'origine immigrante que d'entrepreneurs d'origine québécoise. À l'exception d'une seule entrepreneure, tous les entrepreneurs d'origine immigrante ont accepté de participer à notre étude. Par contre, aucune personne entrepreneure d'origine québécoise n'était disponible pour une entrevue, ni en présentiel ni en ligne, malgré nos relances. Néanmoins deux des cinq conseillers que nous avons retenus pour cette étude sont d'origine québécoise. Aussi, l'une des membres d'une des cinq équipes entrepreneuriales étudiées a des origines québécoises. Il s'agit de la seule personne d'une équipe entrepreneuriale que nous n'avons pas pu interviewer.

Notons aussi la faible présence féminine au sein des personnes conseillères en entrepreneuriat dans notre étude : seulement une femme (sur cinq personnes). Cela pourrait probablement s'expliquer principalement par le fait qu'il y ait plus de conseillers que de conseillères dans l'écosystème montréalais, car à l'exception d'une conseillère, toutes les personnes conseillères que nous avons identifiées et sollicitées ont accepté de participer à notre étude. Toutefois, nous pensons que si nous avions la parité chez les personnes conseillères, cela aurait sans doute apporté plus

d'approfondissement à notre étude. Cependant, nous avons eu la parité chez les personnes entrepreneures.

Une autre limite de cette étude réside dans le fait que nous avons opérationnalisé le concept légitimité avec la perception de seulement deux acteurs : les entrepreneurs et les conseillers en entrepreneurs. Une étude impliquant plusieurs autres acteurs externes (clients, banques et organismes de soutiens financiers, fournisseurs, potentiels employés etc.) permettrait une meilleure compréhension de ce concept important dans l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises. Toutefois, nous pensons que les conseillers en entrepreneuriat présentent à eux seuls un meilleur substitut (proxy) de l'ensemble des acteurs externes, car en plus d'être conseillers et accompagnateurs pour les nouvelles entreprises, ils sont aussi des potentiels clients, des potentiels employés, des potentiels soutiens financiers à travers les organismes dans lesquels ils travaillent, et font partie de la communauté dans son ensemble.

Par ailleurs, dans cette recherche nous nous sommes intéressés uniquement à la diversité de l'équipe entrepreneuriale comme stratégie ou action pour surmonter le handicap de la nouveauté. Une recherche future pourrait comparer les équipes entrepreneuriales diversifiées (genre ou ethnie) et les équipes homogènes (genre ou ethnie) face au handicap de la nouveauté. Une autre recherche future pourrait s'intéresser à d'autres types de diversité, en particulier la diversité intergénérationnelle ou la diversité linguistique. De plus, dans notre étude, l'apport du réseau dans le pays d'origine de la personne immigrante a été soulevé par quelques participants. Selon eux, la présence d'une personne immigrante dans une équipe entrepreneuriale diversifiée pourrait permettre à la nouvelle entreprise d'avoir accès à des ressources externes (ex. marchés ou clients) du pays d'origine de la personne immigrante grâce à son réseau de contact. Une recherche future pourrait être menée dans ce sens afin de démontrer si réellement et comment les entrepreneurs immigrants arrivent à mobiliser leur réseau

dans leur pays d'origine dans le cadre d'une création d'entreprise en équipe diversifiée dans leur pays d'accueil, étant donné la distance.

Cette étude qualitative démontre une relation positive entre la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale et l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise, avec la proposition d'un modèle théorique. Dans une optique de généralisation, une étude quantitative sur un grand échantillon pourrait être menée afin de tester le modèle théorique que nous proposons. Pour finir, la littérature sur l'équipe entrepreneuriale étudie généralement l'impact de la diversité de l'équipe en termes de performance ou de résultats. L'accès aux ressources externes constitue une performance ou un résultat (Bitektine et Haack, 2015), d'autant plus l'importance des ressources externes pour la survie des nouvelles entreprises. Une recherche future pourrait s'intéresser à un type de ressource en particulier, par exemple la clientèle locale (ou le marché local) qui est la ressource la plus mentionnée par les personnes participantes de cette présente étude. Tableau 5.3 présente une synthèse des limites de notre recherche, ainsi que les pistes de recherche future en lien avec les limites identifiées.

Tableau 5.3  
Limites de notre recherche et pistes de recherche future

<b>Limites de notre recherche</b>	<b>Pistes de recherche future</b>
<p>Nous n'avons pu interviewer que des personnes entrepreneures d'origine immigrante.</p> <p>➤ <i>Néanmoins deux des cinq conseillers que nous avons retenus pour cette étude sont d'origine québécoise.</i></p>	<p>Une future recherche pourrait interviewer des personnes entrepreneures d'origine québécoise sur la diversité (genre ou ethnie) de leur équipe entrepreneuriale.</p>
<p>Nous avons opérationnalisé le concept légitimité avec la perception de seulement deux acteurs : les entrepreneurs et les conseillers en entrepreneurs.</p>	<p>Une étude impliquant plusieurs autres acteurs externes (clients, banques et organismes de soutiens financiers, fournisseurs, potentiels employés etc.) permettrait une meilleure compréhension de ce concept important dans l'accès aux ressources externes par les nouvelles entreprises.</p>
<p>Nous nous sommes intéressés uniquement à la diversité de l'équipe entrepreneuriale comme stratégie ou action pour surmonter le handicap de la nouveauté.</p>	<p>Une recherche future pourrait comparer les équipes entrepreneuriales diversifiées (genre ou ethnie) et les équipes homogènes (genre ou ethnie) face au handicap de la nouveauté.</p> <p>Une autre recherche future pourrait s'intéresser à d'autres types de diversité, en particulier la diversité intergénérationnelle ou la diversité linguistique.</p>

Notre réalisation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette recherche était d'explorer l'influence de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise. Pour ce faire, cinq cas d'équipes entrepreneuriales diversifiées composées chacune de deux cofondateurs ont été sélectionnés pour analyser l'impact de la diversité (genre ou ethnique) sur leur capacité à accéder aux ressources externes. Nous avons complété cette analyse par la perspective de cinq personnes conseillères en entrepreneuriat pour avoir une vue holistique concernant la diversité de l'équipe entrepreneuriale. Selon les résultats de cette étude, l'impact de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise comporte deux volets : un volet interne qui s'explique par un gain considérable de ressources internes, et un volet externe qui s'explique par un gain notable de légitimité organisationnelle par la nouvelle entreprise vis-à-vis des acteurs externes. À travers cette recherche, nous avons identifié six types de ressources externes importantes pour une nouvelle entreprise : clientèle locale ou marché local, marché international, financement traditionnel, financement alternatif, visibilité et accompagnement. La diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale a donc un impact positif sur l'accès aux ressources externes.

Par ailleurs, en accord avec les études précédentes, la diversité ethnique de l'équipe entrepreneuriale est considérée comme un couteau à double tranchant par la plupart des personnes participantes de notre étude, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou de conseillers en entrepreneuriat, dans le sens où elle n'a pas que des effets positifs. En revanche, la diversité de genre de l'équipe entrepreneuriale semble n'avoir aucun effet négatif sur la performance. Cependant, ces deux types de diversité présentent de nombreux avantages pour une nouvelle entreprise dans sa quête de ressources externes au Québec.

Dans cette optique, nous avançons que la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale permet à une nouvelle entreprise de surmonter efficacement le handicap de la nouveauté au Québec lorsque les nouveaux entrepreneurs adoptent une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources externes. Néanmoins, cela dépend fortement du dynamisme et de l'inclusivité de l'écosystème entrepreneurial. En effet, un entrepreneur immigrant (par exemple), a beau vouloir s'ouvrir à l'écosystème, chercher des informations et être créatif, s'il n'y a pas un retour positif de la part de l'écosystème pour lui faciliter la tâche et l'intégrer, son accès aux ressources externes sera très difficile. Dans ce sens, il y a donc un effort à faire de la part des régions en matière d'accompagnement de la population entrepreneuriale issue de l'immigration afin de créer, d'attirer et de retenir plus d'entrepreneurs immigrants dans les régions, d'autant plus que les politiques du Gouvernement du Québec visent à attirer plus de personnes immigrantes en région. Il s'agit de mettre en place un écosystème entrepreneurial plus dynamique et plus inclusif. Cela contribuerait considérablement au développement régional, et encouragerait les entrepreneurs immigrants dans l'adoption d'une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources (Lazar *et al.*, 2020).

De plus, selon l'étude réalisée par Barth et Zalkat (2020) en Suède, face aux nombreuses difficultés rencontrées dans le pays d'accueil, dont notamment des difficultés d'accès aux ressources externes, les entrepreneurs immigrants adoptent une stratégie de concentration sur les marchés de niche. Nous pensons que cela pourrait renforcer davantage leur exclusion du système, tout en participant d'une certaine façon à la ghettoïsation. Pourtant, l'adoption d'une stratégie de composition de l'équipe entrepreneuriale basée sur la recherche de ressources externes grâce à la diversité (genre ou ethnie) participerait grandement à l'inclusion des entrepreneurs immigrants, et leur permettrait ainsi d'être plus confiants dans un système dont ils font désormais partie.

Pour finir, nous estimons que, d'une part, notre recherche pourrait sensibiliser les entrepreneurs et futurs entrepreneurs du Québec aux avantages qu'ils peuvent avoir en formant des équipes stratégiquement diversifiées. Il s'agit entre autres de bénéficier de l'image de la diversité ethnique à l'instar des grandes entreprises. Et d'autre part, au même titre que l'étude de Nicholls (2010) sur l'entrepreneuriat social, cette étude offre des pistes de recherche intéressantes sur l'entrepreneuriat multiethnique et sur l'entrepreneuriat mixte au sein d'une société qui évolue dans un monde de plus en plus diversifié.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abatecola, G., & Uli, V. (2016). Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival : Evidence from the service industry. *Journal of Management Development*, 35(9), 1082-1097.
- Agrawal, Aj, (2016). *4 Reasons Why Immigrants Are Essential for Entrepreneurship*. Disponible en ligne au <https://www.entrepreneur.com/article/284127>, dernière consultation le 12/09/2017.
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck : Bruxelles (ISBN :978-2-8041-6588-8) 144 pages.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2001). Many are called, but few are chosen : An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- Alesina, A., & Ferrara, E. L. (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of economic literature*, 43(3), 762-800.
- Al-Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. *Journal of Social Sciences*, 20(2), 105-107.
- Amezcuca, A., Bradley, S. W., & Wiklund, J. (2011). Cutting the apron strings of business incubation firms : Is the liability of newness... a liability? In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-7). *Academy of Management*.
- Angot, J., & Milano, P. (2014). Comment lier concepts et données. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 197-217). Paris : Dunod (4e éd.).
- Arksey, H. and O'Malley, L. (2005). Scoping studies : towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 1, 19-32.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C et Jolibert, A (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (p.11-62). Montreuil : Pearson (2<sup>e</sup> éd.)

- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking : Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Baptista, R., Escária, V., & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation : the case of Portugal. *Small Business Economics*, 30(1), 49-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- Barth, H., & Zalkat, G. (2020). Immigrant entrepreneurship in Sweden the liability of newness. *Sustainability*, 12(16), 6478, 1-17.
- Batifoulier, P. (Ed.). (2001). *Théorie des conventions*. Paris : Economica.
- Baum, J. A., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 187-218.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 261-296). Paris : Dunod (4e éd.).
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology : Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bayad, M., Naffakhi, H., & Schmitt, C. (2007). L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. In *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- Baycan Levent, T., Masurel, E., & Nijkamp, P. (2003). Diversity in entrepreneurship : ethnic and female roles in urban economic life. *International journal of social economics*, 30(11), 1131-1161.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.

- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2012). *Introduction aux études sur le genre*. 2e éd. revue et augm. Bruxelles : De Boeck.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy : Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 551-573). Paris : Dunod (4e éd.).
- Booto Ekionea, J. P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2010). Les technologies de l’information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l’Université de Moncton*, 41(1), 247-271.
- Bornard F., & Fonrouge C. (2012). « Handicap à la nouveauté et seniors : l’entreprise créée par un senior bénéficie-t-elle de son expérience organisationnelle ? », *Revue française de gestion*, 227(38), 111-125.
- Box, M., & Larsson Segerlind, T. (2018). Entrepreneurial teams, gender, and new venture survival : contexts and institutions. *Sage Open*, 8(2), 2158244018777020.
- Brousseau, E., & Glachant, J. M. (2008). *New institutional economics*. Cambridge University Press.
- Brüderl, J., & Schüssler, R. (1990). Organizational mortality : The liabilities of newness and adolescence. *Administrative science quarterly*, 35(4), 530-547.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 57(2), 227-242.
- Brush, C. G., & Cooper, S. Y. (2012). Female entrepreneurship and economic development : An international perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 1-6.
- Byrd, M. Y. (2018). Race and Diversity in the Workforce. In *Diversity in the workforce : Current issues and emerging trends* (pp. 65-80). 2nd edition. Routledge.
- Carroll, G. R., & Delacroix, J. (1982). Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland : An ecological approach. *Administrative science quarterly*, 27(2), 169-198.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. et Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Chicha, M. T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and the Law*, 24(1), 82-113.
- Chicha, M-T et Saba, T. 2010. Dir. de publication. *Diversité en milieu de travail*. Collection Gestion des savoirs. HEC. Montréal.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573-596.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- Chreim, S., Spence, M., Crick, D., & Liao, X. (2018). Review of female immigrant entrepreneurship research : Past findings, gaps and ways forward. *European Management Journal*, 36(2), 210-222.
- Clair, I. (2012). *Sociologie du genre*. Paris, Armand Colin, coll. « 128 », 2012, 125 p., ISBN : 978-2-200-25920-4.
- Coase, R. (1998). The new institutional economics. *The American Economic Review*, 88(2), 72-74.
- Coleman, S. (2004). The “Liability of Newness” and Small Firm Access to Debt Capital : Is There a Link? *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(2), 37.
- Coleman, S., 2002. « Constraints Faced by Majority Female-Owned Firms Small Business Owners : Evidence from the Data », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, n° 2, p. 151-173.
- Condor, R., & Chabaud, D. (2012). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 31-52.
- Cooper, A. C. & Daily, C. M. (1997). Entrepreneurial teams. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.) *Entrepreneurship 2000* (pp. 127-150).
- Cossette, P. (2016). *Publier dans une revue savante, 2e édition : Les 10 règles du chercheur convaincant*. PUQ.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations : Theory, research and practice*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34(4), 827-847.
- Creswell J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Da Silva, O., & de Sousa, Á. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches Qualitatives : Hors-série*, (18), 171-181.
- Dana, L. P. (1993). An inquiry into culture and entrepreneurship : case studies of business creation among immigrants in Montreal. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10(4), 16-31.
- Das, W., Das, S., & Chattopadhyay, M. (2021). The emergence of entrepreneurial team as a research field—way forward. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 831-855.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4<sup>th</sup> ed.). Sage.
- Dibrell, C., Craig, J. B., Moores, K., Johnson, A. J., & Davis, P. S. (2009). Factors critical in overcoming the liability of newness : Highlighting the role of family. *The journal of private equity*, 12(2), 38-48.
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy : legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship : The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17-46.

- Djoutsa Wamba, L., Sahut, J. M., & Teulon, F. (2021). Diversité de genre dans la perception du risque lié à la décision de création d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(4), 413-432.
- Djupdal, K., & Westhead, P. (2015). Environmental certification as a buffer against the liabilities of newness and smallness : Firm performance benefits. *International Small Business Journal*, 33(2), 148-168.
- Donmoyer, R. (2000). Generalizability and the single-case study. *Case study method: Key issues, key texts*, 45-68.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 297-330). Paris : Dunod (4e éd.).
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Durand, T. 1997. « Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise ». *Actes de la conférence de Montréal*.
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters : Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In " *Theories of the Multinational Enterprise : Diversity, Complexity and Relevance*" (pp. 187-221). Emerald Group Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2011). Institutions and female entrepreneurship. *Small business economics*, 37(4), 397.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada. pp 1-16.
- Filion L. J. (2017). *Entreprendre et savoir s'entourer – Les histoires fascinantes de bâtisseurs québécois qui ont voulu changer le monde*. Éditions de l'Homme, 394 pages.

- Fonrouge, C. (2010). Un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté? Le point de vue de la dyade mentor-protégé. *Gestion 2000*, 27(3), 123-138.
- Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation : An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26.
- Fraser, N., & Ploux, M. (2005). Multiculturalisme, anti-essentialisme et démocratie radicale. *Cahiers du genre*, (2), 27-50.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness : Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, 692-710.
- Fritsch, M. (2008). How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. *Small Business Economics*, 30(1), 1-14.
- Gartner, W. B. (1993). Words lead to deeds : Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of business venturing*, 8(3), 231-239.
- Gatrell, C., & Swan, E. (2008). *Gender and diversity in management : A concise introduction*. Sage.
- Geindre, S. (1998). L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : une application aux réseaux de PME. In *Compétitivité et identité des PME*.
- Glazer, N., Moynihan, D. P., & Schelling, C. S. (Eds.). (1975). *Ethnicity : Theory and experience* (No. 109). Harvard University Press.
- Godwin, L. N., Stevens, C. E., & Brenner, N. L. (2006). Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 623-642.
- Gomez P.Y. (1994). *Qualité et Théorie des Conventions*. Paris, Économica.

- Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management?. *Recherche en soins infirmiers*, (4), 12-23.
- Gurău, C., Dana, L. P., & Light, I. (2020). Overcoming the liability of foreignness : A typology and model of immigrant entrepreneurs. *European Management Review*, 17(3), 701-717.
- Hackler, D., & Mayer, H. (2008). Diversity, entrepreneurship, and the urban environment. *Journal of Urban Affairs*, 30(3), 273-307.
- Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics and educational research*. London : British Educational Research Association.
- Hammond, M., & Wellington, J. (2013). *Research Methods: The Key Concepts*. Abingdon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203097625>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence : A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative science quarterly*, 44(2), 281-314.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? : Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change : Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Hoogendoorn, S., & Van Praag, M. (2012). Ethnic diversity and team performance : A field experiment. Discussion Paper series, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*, No. 6731.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck.
- Husser, J. (2009). La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 75-85.

- Hymer S. H., (1960/1976). “*The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*”. PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.
- Indice entrepreneurial québécois (2017). *Un regard sur l’entrepreneuriat féminin*. Disponible en ligne au <https://indiceentrepreneurialqc.com/rapports/indices-anterieurs/indice-2017/>, dernière consultation le 11/20/2023.
- Indice entrepreneurial québécois (2021). *Le nouveau visage des entrepreneur(e)s québécois(es)*. Disponible en ligne au <https://indiceentrepreneurialqc.com/rapports/indice-2021/>, dernière consultation le 11/20/2023.
- Jian, J., Fan, X., Zhao, S., & Zhou, D. (2020). Business creation, innovation, and economic growth : Evidence from China’s economic transition, 1978–2017. *Economic Modelling*. Volume 96, March 2021, Pages 371-378.
- Jiang, G., Kotabe, M., & Zhang, F. (2020). Founder ethnic composition, early internationalization, and new venture performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 419-443.
- Johnson, A. J., Dibrell, C., Inman, R., & Holcomb, R. B. (2018). The “Liability of Newness” in the Food/Agribusiness Sector. *Journal of Agribusiness*, 36(2), 183-198.
- Julien, P. A., & St-Pierre, J. (2015). *Dynamiser le développement régional par l’entrepreneuriat*. PUQ.
- Kale, S., & Arditi, D. (1998). Business failures : Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction engineering and management*, 124(6), 458-464.
- Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Greene, P. G., Mahdavi, M., Majbouri, M., ... & Heavlow, R. (2017). Women’s entrepreneurship 2016/2017 report. *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Kilduff, M., Mehra, A., & Dunn, M. B. (2011). From blue sky research to problem solving : A philosophy of science theory of new knowledge production. *Academy of Management Review*, 36(2), 297-317.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs : Entrepreneurial and team experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 305-329.

- Klein, P. G. (1999). *New Institutional Economics*. Retrieved from : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.115811>.
- Knight, A., Greer, L. L., & De Jong, B. (2019). Start-Up Teams : A Multi-Dimensional Conceptualization, Integrative Review of Past Research, and Future Research Agenda. *Academy of Management Annals*.
- Koser, K. (2016). *International migration : A very short introduction*. 2<sup>nd</sup> edition : Oxford University Press.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis : Some common misconceptions and recommendations. *Human communication research*, 30(3), 411-433.
- Lalonde, J. F. (2012). *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat inédite). HEC Montréal, Montréal, QC.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Reichstein, T. (2016). A matter of location : the role of regional social capital in overcoming the liability of newness in R&D acquisition activities. *Regional Studies*, 50(9), 1537-1550.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 29–59.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship : a regional analysis of new firm formation. *Regional studies*, 38(8), 879-891.
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (4-2).
- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies : advancing the methodology. *Implementation science*, 5, 1-9.
- Li, L., Chen, J., Gao, H., & Xie, L. (2019). The certification effect of government R&D subsidies on innovative entrepreneurial firms' access to bank finance : evidence from China. *Small Business Economics*, 52(1), 241-259.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.
- Lucas, J. W., & Baxter, A. R. (2012). Power, influence, and diversity in organizations. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 49-70.

- Maalaoui, A., Ratten, V., Heilbrunn, S., Brannback, M., & Kraus, S. (2020). Disadvantage Entrepreneurship : Decoding a New Area of Research. *European Management Review*, 17(3), 663-668.
- Macdonald, R. (2012). Firm dynamics : The death of new Canadian firms : A survival analysis of the 2002 cohort of entrants to the business sector. *Statistics Canada, Economic Analysis Division*.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas : Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- Martinez Dy, A. (2020). Not all entrepreneurship is created equal : Theorising entrepreneurial disadvantage through social positionality. *European Management Review*, 17(3), 687-699.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design : An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- Mercier, G., (2004). Mondialisation et diversité culturelle : Le témoignage du Québec et du Canada. *Cahiers de géographie du Québec*, 48135, 429-433.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (4th ed.). London : Sage.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (2016). *Recueil de statistiques sur l'immigration et la diversité au Québec*. Direction des affaires publiques et des communications, Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, Gouvernement du Québec, Montréal, 68 pages.
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders : Guidelines on Leadership Diversity in America*. Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

- Mosey, S., & Wright, M. (2007). From human capital to social capital : A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 909-935.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Colin.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Murzacheva, E., Sahasranamam, S., & Levie, J. (2020). Doubly disadvantaged : gender, spatially concentrated deprivation and nascent entrepreneurial activity. *European Management Review*, 17(3), 669-685.
- Nachum, L. (2003). Liability of foreignness in global competition? Financial service affiliates in the city of London. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1187-1208.
- Nee, V., & Swedberg, R. (2005). Economic sociology and new institutional economics. *In Handbook of new institutional economics* (pp. 789-818). Springer, Boston, MA.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1), 23.
- Neville, F., Orser, B., Riding, A., & Jung, O. (2014). Do young firms owned by recent immigrants outperform other young firms?. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 55-71.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship : Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- OECD/European Union. (2017). *The missing entrepreneurs 2017 : Policies for inclusive entrepreneurship in Europe*. Published on December 05, 2017. DOI : <https://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 933-958.
- Paillé, P. (2009). Qualitative (analyse). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3<sup>e</sup> éd., p. 202-205). Paris : Armand Colin.

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box : An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Perret, V. et Séville, M. (2003) Fondements épistémologiques de la recherche In Thiétart, R.-A. (dir.) *Méthodes de recherche en management* (p.13-33), Paris : Dunod (1re éd. 1999).
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9. Retrieved from <https://search-proquest-com.biblioproxy.uqtr.ca/docview/216148223?accountid=14725>
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage : The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Prévost, P. et Roy M. (2015). La recherche holistico-inductive en gestion. In Prévost, P. et Roy M ( dir.) *Les approches qualitatives en gestion* (p. 13-38). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum : Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian political studies*, 30(2), 137-174.
- Radaelli, C. M. (2000). Policy transfer in the European Union : institutional isomorphism as a source of legitimacy. *Governance*, 13(1), 25-43.
- Rallet, A., & Motlow, D. (1995). Convention theory and economics. Réseaux. *The French journal of communication*, 3(2), 167-186.
- Reynolds, P. D., & Curtin, R. T. (2008). Business creation in the United States : Panel study of entrepreneurial dynamics II initial assessment. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4(3), 155-307.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance : A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Robb, A., & Reynolds, P. D. (2009). PSED II and the Kauffman firm survey. In *New Firm Creation in the United States* (pp. 279-302). Springer, New York, NY.

- Robson, C. et McCartan, K. (2016). *Real World Research – A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (4<sup>ième</sup> éd.). West Sussex, U.K. : Wiley. Chapitre 2.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014a). Le design de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 168-196). Paris : Dunod (4e éd.).
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014b). Echantillon(s). In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 219-260). Paris : Dunod (4e éd.).
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 877-904.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams : Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American sociological review*, 195-222.
- Rutherford, M. W., Mazzei, M. J., Oswald, S. L., & Jones-Farmer, L. A. (2018). Does Establishing Sociopolitical Legitimacy Overcome Liabilities of Newness? A Longitudinal Analysis of Top Performers. *Group & Organization Management*, 43(6), 906-935.
- Sahin, M., Nijkamp, P., & Baycan-Levent, T. (2007). Migrant entrepreneurship from the perspective of cultural diversity. *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship*, 99-113.
- Santos, S. C., & Neumeier, X. (2021). Culture and gender in entrepreneurial teams : the effect on team processes and outcomes. *Small Business Economics*, 1-16.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Vol. Eighth). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Schuman, M. C. (1995), "Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.
- Scott, C. L. (2018). Historical perspectives for studying diversity in the workforce. In *Diversity in the Workforce : Current issues and emerging trends* (pp. 3-27). 2nd edition. Routledge.
- Sethi, D., & Guisinger, S. (2002). Liability of foreignness to competitive advantage : How multinational enterprises cope with the international business environment. *Journal of International Management*, 8(3), 223-240.

- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management science*, 48(1), 154-170.
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams : Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1).
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- SISTA x BCG (2019). Les inégalités d'accès au financement pénalisent les créatrices de startup. *En savoir davantage* : <http://media-publications.bcg.com/Barometre-SistaxBCG-France10sept.pdf>.
- Skerry, P. (2000). Counting on the census? : Race, group identity, and the evasion of politics (Vol. 56). *Brookings Institution Press*.
- Stinchcombe, A. L. (1965). 'Social structure and organizations.' In March, J. G. (ed.), *Handbook of organizations*, Rand-McNally, Chicago, 142-193.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Sundermeier, J., & Mahlert, N. (2022). Entrepreneurial team diversity—A systematic review and research agenda. *European Management Journal*, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.010>
- Tasheva, S., & Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746-765.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender : Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM, New York.
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(1), 140-149.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence : A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.

- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different : Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Ulvenblad, P., Berggren, E., & Winborg, J. (2013). The role of entrepreneurship education and start-up experience for handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(2), 187-209.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research : From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135-145.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance : an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Vandor, P., & Franke, N., (2016). Why are immigrants more entrepreneurial? *Harvard Business Review*.
- Volery, T. (2007). Ethnic entrepreneurship : a theoretical framework. *Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship : A co-evolutionary view on resource management*, 30-41.
- Waldinger, R. D., Aldrich, H., & Ward, R. (1990). *Ethnic entrepreneurs : Immigrant business in industrial societies* (Vol. 1). Sage Publications, Inc.
- Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance : An International Review*, 11(3), 218-234.
- Wang, Q. (2010). Immigration and ethnic entrepreneurship : a comparative study in the United States. *Growth and Change*, 41(3), 430-458.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future : Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Weisz, N., Vassolo, R. S., Mesquita, L., & Cooper, A. C. (2010). Diversity and social capital of nascent entrepreneurial teams in business plan competitions.

*Management Research : Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 39-63.

- Wickramasinghe, V., & Nandula, S. (2015). Diversity in team composition, relationship conflict and team leader support on globally distributed virtual software development team performance. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(2/3), 138-155.
- Wieviorka, M. (2008). *La diversité : rapport à la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche*. Robert Laffont. Paris.
- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of business venturing*, 25(4), 423-437.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity : A review of forty years of research. *Research in organizational behavior*, 21, 77-140.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics : taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature*, 38(3), 595-613.
- Winborg, J. (2015). The role of financial bootstrapping in handling the liability of newness in incubator businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(3), 197-206.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yang, T., & Aldrich, H. E. (2016). "The liability of newness" revisited : Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social science research*, 63, 36-53.
- Ye, Q. (2021). Founding Team Performance: Influences of Founding Team Diversity. *Journal of Business Diversity*, 21(2), 89-98.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research : Design and Methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks : California : Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *How to do better case studies. The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 254-282.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. SAGE Publications.

- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage. 282 pages. (ISBN 978-1-4522-4256-9).
- Yinger, J. M. 1985. "Ethnicity." *Annual Review of Sociology*. 11 : 151- 180.
- Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation : Recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 64(1), 4-17.
- Zhang, W., & White, S. (2016). Overcoming the liability of newness : Entrepreneurial action and the emergence of China's private solar photovoltaic firms. *Research Policy*, 45(3), 604-617.
- Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial team diversity and performance : Toward an integrated model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31-60.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival : Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.

**ANNEXE A**  
**GUIDES D'ENTRETIEN**

## 1. Guide d'entretien – ENTREPRENEURS

**Objectif** : Comprendre l'influence de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale (ou fondatrice) sur l'accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise (de 0 à 5 ans).

**Introduction** : salutations et présentations informelles.

### Protocole

P.1 Enregistrement vocal

P.2 Anonymat et confidentialité des données

P.3 Signature du formulaire d'information et de consentement

### 1. Questions Entrepreneur/Entreprise/Associés

**Q1.1 Parlez-moi de vous.**

*(Qui est Mme / M. ....?)*

**Q1.2 Parlez-moi de votre entreprise.**

*(Année de création, Secteur d'activité, Taille de l'entreprise, Clientèle, etc.)*

Question pertinence : **Parlez de votre clientèle.**

**Q1.3 Pouvez-vous me parler de vos associés ?**

*(Sexe/Nationalité/Ethnie,*

*Poste occupé dans l'entreprise, etc.)*

Question pertinence : **Qui est l'associé(e) majoritaire? (Son genre, son ethnie, etc.)**

**Q1.4 Pourquoi avez-vous décidé de créer votre entreprise en équipe (pas seul-e)?**

**Q1.5 Parlez-moi des raisons qui ont motivé le choix de votre/vos associé-es.**

**Q1.6 D'après vous, quels sont les avantages et inconvénients du fait d'entreprendre en équipe ?** (Ici, le mot « diversifiée » est sous-entendu. C'est pour laisser la personne interviewée évoquer la diversité de son équipe elle-même.)

a. Question pertinence : **En quoi le fait d'entreprendre en équipe est bénéfique pour vous ?**

b. Question pertinence : **Quels sont les inconvénients du fait d'entreprendre en équipe ?**

c. *Question pertinence : **Combien d'employés avez-vous aujourd'hui ?***

*Questions à poser en fonction de la réponse :*

.....  
 .....

## **2. Questions Écosystème/Accès aux ressources**

### **Q2.1 Qui sont vos (principaux) partenaires d'affaires?**

(Il s'agit d'une question générale qui permettra à l'interviewer de connaître le niveau de connaissance de la personne interviewée, et d'adapter les questions suivantes en conséquence.)

.....  
 .....

### **Q2.2 Que pouvez-vous dire au sujet du monde des affaires dans votre ville ou dans votre région?**

### **Q2.3 Quels sont les organismes auprès desquels vous avez fait appel lors de votre processus de création d'entreprise?**

### **Q2.4 Concrètement, quelles sont les ressources que vous êtes allé chercher dans chacun de ces organismes?**

### **Q2.5 D'après vous, quelles sont les ressources que vous avez obtenues plus facilement ou plus rapidement ?**

### **Q2.6 Quel est le type de ressources que vous avez le plus de mal à obtenir ou que vous avez encore du mal obtenir ? D'après vous, pourquoi ?**

### **Q2.7 Y-aurait-il un autre type de ressources que vous n'avez pas eu ou que vous avez du mal obtenir? Pourquoi, d'après vous?**

**Q2.8 Quel est le type de ressources que vous n'espérez jamais avoir ?** Autrement dit quel est le type de ressources que nous ne perdons pas votre temps et énergie pour rechercher ou demander, car vous pensez d'avance que vous ne l'aurez pas? D'après vous, pourquoi ? (Cette question, c'est pour voir s'il existe un plafond (ou mur) de verre créé par les femmes entrepreneures ou par les entrepreneurs issus des minorités visibles.)

Questions pertinentes (si nécessaire) :

- **S'il y avait une personne de la majorité ethnique dans votre équipe fondatrice, pensez-vous que cela vous serait bénéfique ? Pourquoi ?**

- **S'il y avait une personne de genre masculin dans votre équipe fondatrice, pensez-vous que cela vous serait bénéfique ? Pourquoi ?**
- 3. **Questions financement bancaire** *(Si la personne interviewée n'a pas abordé ce sujet ou l'a abordé, mais de façon très brève)*

**Q3. Parlez-moi de votre expérience de financement avec les banques.**

***Questions à poser en fonction de la réponse :***

.....  
 .....

**4. Questions Composition/Diversité (ethnie/genre) de l'équipe entrepreneuriale**

**Q4.1 Que pouvez-vous dire au sujet de la composition en termes de genre de votre équipe fondatrice ?** *(Ici, nous utilisons le terme composition au lieu du terme diversité pour laisser la personne interviewée évoquer elle-même la diversité de son équipe. Et aussi, toutes les équipes ne seront pas diversifiées en termes de genre)*

**Q4.2 D'après vous, qu'est-ce que cette composition / diversité vous a apporté ou vous apporte concrètement ?**

***Questions à poser en fonction de la réponse :*** *(Avantages et inconvénients : Accès aux ressources, légitimité/confiance aux yeux des parties prenantes, établissement de plus de liens, engagement dans plus d'échanges, clientèle, marché/internationalisation, conflits, etc.)*

.....  
 .....

**Q4.3 Que pouvez-vous dire au sujet de la composition ethnique de votre équipe fondatrice ?** *(Ici, nous utilisons le terme composition au lieu du terme diversité pour laisser la personne interviewée évoquer elle-même la diversité de son équipe. Et aussi, toutes les équipes ne seront pas diversifiées en termes d'ethnie)*

**Q4.4 D'après vous, qu'est-ce que cette composition / diversité vous a apporté ou vous apporte concrètement ?**

Questions pertinentes (si nécessaire) :

- a. **Quels sont les inconvénients du fait d'être une équipe diversifiée ethniquement?**
- b. **Quels sont les inconvénients du fait d'être une équipe diversifiée en termes de genre?**
- c. **Quels sont les inconvénients du fait d'être une équipe diversifiée ethniquement ?**
- d. **Quels sont les inconvénients du fait d'être une équipe homogène en termes de genre?**

Clientèle

- e. D'après vous, quels sont les bénéfices d'une telle composition vis-à-vis de votre clientèle ?
- f. D'après vous, quels sont les inconvénients d'une telle composition vis-à-vis de votre clientèle ?

Complémentarité

- g. En quoi vous êtes une équipe complémentaire ?

**Questions à poser en fonction de la réponse :** (*Avantages et inconvénients : Accès aux ressources, légitimité/confiance aux yeux des parties prenantes, établissement de plus de liens, engagement dans plus d'échanges, clientèle, marché/internationalisation, conflits, etc.*)

.....

.....

.....

.....

**5. Questions Perception**

**Q5.1. Selon vous, comment la diversité en termes de genre de l'équipe fondatrice pourrait être perçue par les parties prenantes ou acteurs externes?**

**Q5.2. Selon vous, comment la diversité ethnique de l'équipe fondatrice pourrait être perçue par les parties prenantes ou acteurs externes?**

**Q5.3. Selon vous, quels peuvent être les bénéfices de la diversité ethnique vis-à-vis de la clientèle?**

**Q5.4. Selon vous, quels peuvent être les bénéfices de la diversité des genres vis-à-vis de la clientèle?**

Tableau A : Typologie des équipes entrepreneuriales

Genre Ethnicité	Équipes mixtes	Équipes féminines	Équipes masculines
Équipe multiethnique	Mumix	Mufém	Mumas
Équipe de la majorité ethnique	Mamix	Mafém	Mamas
Équipe d'une minorité ethnique (ex. : une équipe composée d'Haïtiens ou de Marocains ou de Chinois)	Mimix	Mifém	Mimas

**Q5.5. D'après vous, parmi ces 9 types d'équipes entrepreneuriales ou fondatrices laquelle ou lesquelles est (sont) la (les) mieux perçu(e)s par les parties prenantes (externes). Pourquoi?**

**Q5.6. D'après vous, parmi ces 9 types d'équipes entrepreneuriales ou fondatrices laquelle ou lesquelles est (sont) la (les) moins bien perçu(e)s par les parties prenantes (externes). Pourquoi?**

### **Clôture**

C.1 « Nous sommes rendus à la fin de l'entrevue. Avez-vous des éléments à rajouter ? »

C.2 « Avez-vous des questions ? »

C.3 Remerciements

## **2. Guide d'entretien – CONSEILLERS**

**Objectif** : Comprendre le rôle de la diversité (genre ou ethnie) de l'équipe entrepreneuriale (ou fondatrice) sur l'accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise (de 0 à 5 ans).

### **Introduction : salutations et présentations informelles**

(Pour détendre l'atmosphère et mettre la personne interviewée en confiance.)

(Expliquer brièvement l'objectif général du projet de recherche.)

### **Protocole**

P.1 Enregistrement vocal

P.2 Anonymat et confidentialité des données

P.3 Signature du formulaire de consentement libre et éclairé

*(Précisant clairement que la personne interviewée est libre de mettre fin à l'entrevue à n'importe quel moment sans qu'aucun préjudice ne lui soit porté.)*

### **1. Questions Conseillers**

**Q1.1. Parlez-moi de vous**

*(Qui est Mme / M. ....?)*

**Q1.2. Parlez-moi de l'organisme pour lequel vous travaillez.**

**Q1.3. En quoi consiste votre travail au sein de cet organisme ?**

**Q1.4. Pouvez-vous me parler de votre clientèle, s'il vous plaît ?** *(Ou qui sont les entrepreneurs que vous conseillez ? Ou quels sont les profils des entrepreneurs que vous conseillez (origine, genre, novices? ...))*

### **2. Questions Entrepreneuriat en équipe**

**Q2.1. Parlez-moi de l'entrepreneuriat en équipe** *(Ou que pouvez-vous dire au sujet de l'entrepreneuriat en équipe)*

**Q2.2. D'après vous, quels sont les bénéfices du fait d'entreprendre en équipe ?**

**Q2.3. D'après vous, quels sont les inconvénients du fait d'entreprendre en équipe ?**

**Q2.4. Est-ce qu’il vous ait déjà arrivé de conseiller un entrepreneur de se trouver un-e associé-e ? Pour quelles raisons ?**

**3. Questions Entrepreneuriat en équipe diversifiée**

**Q3.1. Que pouvez-vous dire au sujet des équipes fondatrices diversifiées?**

**Q3.2. D’après vous, quels pourraient être les bénéfices du fait d’entreprendre en équipe diversifiée en termes de genre ?**

**Q3.3. D’après vous, quels pourraient être les inconvénients du fait d’entreprendre en équipe diversifiée en termes de genre ?**

**Q3.4. D’après vous, quels pourraient être les bénéfices du fait d’entreprendre en équipe ethniquement diversifiée ?**

**Q3.5. D’après vous, quels pourraient être les inconvénients du fait d’entreprendre en équipe ethniquement diversifiée ?**

**Q3.6. Est-ce qu’il vous ait déjà arrivé de conseiller un entrepreneur d’une minorité visible de se trouver un-e associé-e de la majorité ethnique ? Pour quelles raisons ?**

**Q3.7. Est-ce qu’il vous ait déjà arrivé de conseiller une entrepreneure femme de se trouver un associé homme ? Pour quelles raisons ?**

**4. Questions Accès aux ressources externes (Proposition 1)**

**Q4.1. D’après vous, en quoi la diversité de l’équipe fondatrice en termes de genre pourrait influencer son accès aux ressources externes ?**

**Questions à poser en fonction de la réponse :** (*Ressources : financement bancaire, légitimité/confiance aux yeux des parties prenantes, établissement de plus de liens, engagement dans plus d’échanges, clientèle, marché/internationalisation, etc.*)

.....  
.....  
.....

**Q4.2. D'après vous, en quoi la diversité ethnique de l'équipe fondatrice pourrait influencer son accès aux ressources externes ?**

*Questions à poser en fonction de la réponse : (Ressources : financement bancaire, légitimité/confiance aux yeux des parties prenantes, établissement de plus de liens, engagement dans plus d'échanges, clientèle, marché/internationalisation, etc.)*

.....  
 .....  
 .....

### **5. Questions Perception**

**Q5.1. Selon vous, comment la diversité en termes de genre de l'équipe fondatrice pourrait être perçue par les parties prenantes ou acteurs externes?**

**Q5.2. Selon vous, comment la diversité ethnique de l'équipe fondatrice pourrait être perçue par les parties prenantes ou acteurs externes?**

**Q5.3. Selon vous, quels peuvent être les bénéfices de la diversité ethnique vis-à-vis de la clientèle?**

**Q5.4. Selon vous, quels peuvent être les bénéfices de la diversité des genres vis-à-vis de la clientèle?**

Tableau A : Typologie des équipes entrepreneuriales

Genre Ethnicité	Équipes mixtes	Équipes féminines	Équipes masculines
Équipe multiethnique	Mumix	Mufém	Mumas
Équipe de la majorité ethnique	Mamix	Mafém	Mamas
Équipe d'une minorité ethnique (ex. : une équipe composée d'Haïtiens ou de Marocains ou de Chinois)	Mimix	Mifém	Mimas

**Q5.5. D'après vous, parmi ces 9 types d'équipes entrepreneuriales ou fondatrices laquelle ou lesquelles est (sont) la (les) mieux perçu(e)s par les parties prenantes (externes). Pourquoi?**

**Q5.6. D'après vous, parmi ces 9 types d'équipes entrepreneuriales ou fondatrices laquelle ou lesquelles est (sont) la (les) moins bien perçu(e)s par les parties prenantes (externes). Pourquoi?**

--

### **Clôture**

C.1 « Nous sommes rendus à la fin de l'entrevue. Avez-vous des éléments à rajouter ? »

C.2 « Avez-vous des questions ? »

C.3 Remerciements

**ANNEXE B**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

<b>Titre du projet de recherche :</b>	Diversité de l'équipe entrepreneuriale et accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise : une étude de cas exploratoire
<b>Mené par :</b>	Dimba Coulibaly, Étudiant, Département de management, Doctorat en administration, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)
<b>Sous la direction de :</b>	Christophe Bredillet, Département de management, UQTR, Professeur
<b>Membres de l'équipe de recherche :</b>	Dimba Coulibaly, Professeur Christophe Bredillet
<b>Déclaration de conflit d'intérêts :</b>	Aucun

### Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre *l'influence de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise*, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

### Objectifs et résumé du projet de recherche

L'objectif de ce projet de recherche est de comprendre l'influence de la diversité de l'équipe entrepreneuriale (ou fondatrice) sur l'accès aux ressources externes par une nouvelle entreprise (ou entreprise en démarrage : de 0 à 5 ans). Nous nous intéressons à la relation entre la diversité de l'équipe fondatrice et l'accès aux ressources externes dans les zones urbaines. Cette recherche qualitative a pour devis l'étude de cas multiples. Elle sera opérationnelle grâce à l'entrevue semi-



dirigée qui représente notre principale technique ou méthode de collecte de données. Concrètement, il s'agit d'interviewer les participants (entrepreneurs et conseillers) de l'étude à l'aide des deux grilles d'entrevue que nous avons préparées en nous basant sur notre revue de la littérature.

#### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à une entrevue de 60 à 90 minutes environ dans un lieu approprié de votre choix. L'entrevue sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone (si elle a lieu en présentiel) ou par vidéoconférence via Zoom (si elle se passe à distance).

#### **Risques et inconvénients**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 60 à 90 minutes, demeure le seul inconvénient. Par conséquent, il sera possible de prendre des pauses au cours de l'entrevue.

#### **Avantages ou bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la diversité de l'équipe entrepreneuriale est le seul bénéfice prévu à votre participation.

#### **Compensation ou incitatif**

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

#### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par un code numérique ou par un nom fictif. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles, de thèse et de communications scientifiques, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sur un disque dur externe réservé à ce projet. Ce disque dur sera toujours conservé chez le chercheur principal, Dimba Coulibaly, ou chez son directeur de thèse, le professeur Christophe Bredillet, et protégé par un mot de passe. Seules ces deux personnes ayant signé un engagement la confidentialité, auront accès aux données contenus dans ce disque dur externe. Pour un temps limité, certains documents concernant ces données pourront être partagés via Dropbox sécurisé, entre le chercheur principal et son directeur de thèse. Mais ces données seront retirées du Dropbox aussitôt le partage effectué. Toutes les données seront détruites après quatre ans, ce qui correspond au délai nécessaire à la diffusion scientifique sous forme de thèse, d'articles scientifiques, de conférences ou de communications à des congrès. Les données ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

#### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

#### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec [Dimba Coulibaly](mailto:dimba.coulibaly@uqtr.ca), par courriel : [dimba.coulibaly@uqtr.ca](mailto:dimba.coulibaly@uqtr.ca).

**Surveillance des aspects éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [CER-21-283-07.16](#) a été émis le **07 février 2022**.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).



## CONSENTEMENT

### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, **Dimba Coulibaly**, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Diversité de l'équipe entrepreneuriale et accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise : une étude de cas exploratoire*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Je consens à être enregistré/filmé.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
	
Nom :	Nom : Dimba Coulibaly
Date :	Date :

**Résultats de la recherche**

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant l'automne 2022. Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :

.....

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudrait en informer le chercheur.

**ANNEXE C**  
**CERTIFICAT ÉTHIQUE**



3910

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** **Diversité de l'équipe entrepreneuriale et accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise : une étude de cas exploratoire**

**Chercheur(s) :** Dimba Coulibaly  
Département de management

**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT :** CER-21-283-07.16

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 07 février 2022 au 07 février 2023

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc  
**Président du comité**

Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 07 février 2022



3910

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** **Diversité de l'équipe entrepreneuriale et accès aux ressources externes par la nouvelle entreprise : une étude de cas exploratoire**

**Chercheur(s) :** Dimba Coulibaly  
Département de management

**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT** **CER-21-283-07.16**

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** **Du 07 février 2023** **au 07 février 2024**

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc  
**Président du comité**

Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 23 janvier 2023